Carlos Enrique Rusch Meissner

DIE GESCHÄFTSPOLITIK DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN HAUPTGENOSSENSCHAFTEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE MITGLIEDSGENOSSENSCHAFTEN

1972

1973

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547219_0037

DIE GESCHÄFTSPOLITIK DER LANDWIRTSCHAFTLICHEN HAUPTGENOSSENSCHAFTEN UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE MITGLIEDSGENOSSENSCHAFTEN

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Carlos Enrique Rusch Meissner

aus

Santiago/Chile

1973

UNIV. LEIDEN BIBL.

1. Berichterstatter: Prof.Dr. Erik Boettcher

2. Berichterstatter: Prof.Dr. Ulrich Leffson

Dekan: Prof.Dr. Joachim Schumann

Tag der mündlichen Prüfung: 3.2.1972

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Einleitung 11

1. KAPITEL
Stellung und Funktion der Zentrale innerhalb der genossenschaftlichen Organisation in der Literatur 13

I. Der einzelgenossenschaftliche Ansatz 14

1. Die bewußte Ausklammerung der Zentrale 15
2. Der 'traditionelle Zentralgenossenschaftstyp' 17

II. Die Zentrale als Marktgenossenschaft 25

III. Die Zentralgenossenschaft in der Verbundtheorie 28

IV. Die Zentrale als Filialmodell 37

V. Zusammenfassung 41

2. KAPITEL
Die Zielsetzung der Hauptgenossenschaften 43

I. Ansatz zur Bestimmung der Zielsetzung 44

1. Die Verwaltung der Zentrale als Zielfixierer 44
2. Die Entscheidungsträger der Zentralgenossenschaft 45

II. Wachstumsmaximierung: das Unternehmerziel, unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen des Managements 50

1. Die Leitmotive des Managements 50
2. Die persönlichen Leitmotive des Managers versus Unternehmerziel 55
3. Das Wachstum als leistungsorientierte Maxime 56

Seite

4. Spezifizierung des Wachstumsmaximierungsziels für die Hauptgenossenschaft 59

III. Die Wachstumsmaximierung und die Leitmotive der nebenamtlichen Verwaltungsmitglieder 64

1. Die gemeinsamen Interessen der nebenamtlichen Entscheidungsträger 65
2. Die Leitmotive der Mitgliedervertreter 67
3. Die Leitmotive der Arbeitnehmervertreter 70
4. Die Leitmotive der 'Außenvertreter' 71

IV. Zusammenfassung der Ergebnisse 73

3. KAPITEL
Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaft und ihre Bedeutung für das Mitgliederverhältnis 75

I. Umfang und Intensität der Aktivitäten der Hauptgenossenschaften 76

1. Die Multifunktionalität der Hauptgenossenschaften 76
2. Der Affiliationsgrad des genossenschaftlichen Unterbaus bei den Hauptgenossenschaften 78
   a) Der Affiliationsgrad der Primärgenossenschaften bei den Hauptgenossenschaften 79
   b) Der einzelwirtschaftliche Affiliationsgrad 81
3. Intensität der genossenschaftlichen Zusammenarbeit 85
4. Zusammenfassung und Ausblick für die weitere Untersuchung 91

II. Wachstumsmöglichkeiten in der Beschaffungsfunktion 93

1. Wachstum durch vertikale Erweiterung des Leistungsprogramms 93

Seite

a) Wachstumseffekt der Rückwärtsintegration 94
b) Möglichkeiten der Rückwärtsintegration 97
c) Die Rückwärtsintegration und ihre Bedeutung für das Mitgliederverhältnis 102
2. Vereinbarung der Beschaffungsfunktion mit der Wachstumshypothese der Zentrale 104
a) Die Begrenztheit des Wachstums 105
b) Das Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebsmittel im Vergleich zu dem Wachstum anderer Wirtschaftsbereiche 108
3. Wachstum durch horizontale Erweiterung des Leistungsprogramms (Diversifikation) 110
a) Erweiterung des Sortiments auf gewinnbringende Leistungen 111
b) Erweiterung des Sortiments in dem Konsumgütermarkt 113
4. Zusammenfassung der Ergebnisse 116

III. Wachstumsmöglichkeiten in der Absatzfunktion 117
1. Wachstumschancen im 'traditionellen' Absatzbereich der Hauptgenossenschaft 117
2. Wachstum durch Erweiterung des Leistungsprogramms 120
a) Der Wachstumseffekt der verschiedenen Erweiterungsmöglichkeiten 123
b) Diversifikationsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaften 127
c) Der Interessenkonflikt: Hauptgenossenschaft - Absatzgenossenschaften 134
3. Die Erweiterung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft und ihre Bedeutung für das Mitgliederverhältnis 142
a) Die geringe Partizipation der Mitgliedsgenossenschaft an der Expansion der Hauptgenossenschaft 142

Seite

b) Der negative Effekt der genossenschaftlichen Parallelorganisation 144
c) Die Kompetenzüberschneidung mit der Vermarktungstätigkeit der Mitgliedsgenossenschaften 145
d) Der rückwirkende Effekt auf das Bezugsgeschäft 146
d) Die mögliche Besserstellung des Einzelmitglieds 147

IV. Zusammenfassung der Ergebnisse 150

4. KAPITEL
Strategien und Verfahren zur Durchsetzung der Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaft bei ihrem genossenschaftlichen Unterbau und Konsequenzen für das Mitgliederverhältnis 153

I. Faktoren, die die Art und das Ausmaß der Einflußnahme der Warenzentrale bestimmen 154

1. Die Zielsetzung der Primärgenossenschaften 154
2. Die Intensität der Mitgliederverbundenheit 155
3. Die Leistungsdifferenz zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaft 160
4. Ausblick für die weitere Untersuchung 163

II. Die Hauptgenossenschaften und ihre Leistungsbeziehungen zu den Kleingenossenschaften 166

1. Die Problematik der Hauptgenossenschaften bei den Kleingenossenschaften 166
2. Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaft 170
a) Verbesserung des dispositiven Faktors 171
b) Intergenossenschaftliche Zusammenarbeit 172

Seite

c) Leistungssteigerung durch Verschmelzung 182
d) Zusammenfassung 186
3. Rationalisierung der Bezugs- und Absatzwege durch die Direktbeziehung der Zentralen 187
a) Die Bedeutung der Direktbeziehung 187
b) Die verschiedenen Formen des Direktgeschäftes und ihre Konsequenzen 188
c) Die Bedeutung des Direktgeschäftes für die Hauptgenossenschaften 193
4. Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften 196
a) Funktionsteilung im Bezugsgeschäft 197
b) Funktionsteilung in der Absatzfunktion 213
c) Zusammenfassung 217
5. Möglichkeiten und Grenzen der Einflußnahme der Kleingenossenschaften auf die Geschäftspolitik der Zentrale 218
a) Individuelle Einflußmöglichkeiten 218
b) Kollektive Einflußmöglichkeiten 221
c) Die Einflußmöglichkeiten der Kleingenossenschaften und die Strategien der Zentralen 229

III. Die Hauptgenossenschaften und ihre Leistungsbeziehungen zu den Großgenossenschaften 232

1. Die Problematik der Hauptgenossenschaften bei den Großgenossenschaften 232
a) Die Problematik in der Beschaffungsfunktion 233
b) Die Problematik in der Absatzfunktion 235

Seite

2. Strategien der Hauptgenossenschaften, um die Frequenz mit den Großgenossenschaften zu verbessern 235
a) Gewährung von zusätzlichen Mitspracherechten 236
b) Aufbau von Gemeinschaftsunternehmen 237
c) Besondere Anreize durch besseres Dienstleistungsangebot 239

Schlußbetrachtung 241

IV. Zusammenfassung 243

Literaturverzeichnis 245

Tabellenverzeichnis 9

TABELLENVERZEICHNIS

		Seite
Tabelle 1:	Verschiedene Zentral- und Primärgenossenschaftstypen im ländlichen Genossenschaftswesen	77
Tabelle 2:	Entwicklung der Zahl und Mitglieder der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften	80
Tabelle 3:	Mitgliedschaft bei landwirtschaftlichen Genossenschaften	82
Tabelle 4:	Entwicklung der Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe und des genossenschaftlichen Affiliationsgrades	83
Tabelle 5:	Genossenschaftliche Direktumsätze mit der Landwirtschaft	88
Tabelle 6:	Ausgaben der Landwirtschaft an Betriebsmitteln	98
Tabelle 7:	Indexreihen für die wertmäßige Entwicklung der Ausgaben der Landwirtschaft und der Umsätze der Hauptgenossenschaft für ausgewählte Betriebsmittel	106
Tabelle 8:	Umsatzentwicklung verschiedener Wirtschaftsbereiche	109
Tabelle 9:	Umsatzentwicklung des Getreides und der Kartoffeln und deren Anteil am gesamten Verkaufserlös der Landwirtschaft	118

Seite

Tabelle 10: Verkaufserlöse der Landwirtschaft nach Erzeugnissen in v.H. des gesamten Verkaufserlöses 128

Tabelle 11: Verkaufserlöse der Landwirtschaft für pflanzliche und tierische Erzeugnisse 129

Tabelle 12: Verschiedene Formen der intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit (Beispiele aus der Praxis) 141

Tabelle 13: Größenstruktur, Umsatzanteil und genossenschaftlicher Zwischenverkehr eines Verbandbezirkes

Tabelle 14: Umsatzentwicklung der Bezugs- und Absatzgenossenschaften mit Warenverkehr und der Hauptgenossenschaften

Tabelle 15: Index der Einkaufspreise für landwirtschaftliche Massenbedarfsgüter 200

Einleitung

Es war und ist die Funktion des ländlichen Genossenschaftswesens, sich im Interesse seiner Einzelmitglieder gegenüber der in- und ausländischen Konkurrenz zu behaupten und durchzusetzen. Um das zu erreichen, ist die Genossenschaftsorganisation heute gehalten, einerseits ihre Einzelmitglieder, die Landwirte also, zu einer marktkonformen Produktion zu veranlassen und zum anderen Maßnahmen zu ergreifen, die zu einer engeren und rationelleren Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund führen. Denn nur eine straffe Organisation und zudem die Konzentration des Leistungsangebots können das ländliche Genossenschaftswesen noch stark und schlagkräftig erhalten.

Die Koordination der genossenschaftlichen Kräfte, die sich von den Einzelmitgliedern über die Primärgenossenschaften bis hin zu den Zentralen erstreckt, wird notwendigerweise immer mehr von den Zentralen durchgeführt werden müssen, da diese eine bessere Übersicht über die Marktentwicklung haben, über einen größeren Datenkreis und über spezielle Fachkräfte verfügen, um nur einige Faktoren zu nennen. Das aber bedeutet gleichzeitig eine Verlagerung der Initiative von den Primärgenossenschaften zu den Zentralen.

Diese Zusammenhänge sind seit längerem bekannt und werden heute kaum noch in Zweifel gezogen. Dennoch wurde bisher noch nicht näher untersucht, welche Strategien den Zentralen dabei im einzelnen offenstehen und wie das Management der Zentralen seinen Initiativspielraum im einzelnen nutzen wird. Ziel dieser Arbeit ist es nun zu untersuchen, wie das Management der Hauptgenossenschaften, als den bedeutendsten ländlichen Zentralgenossenschaften, seine Führungsrolle zu

interpretieren und zu gestalten sucht. Dabei sollen auch gegebenenfalls auftretende Konflikte zwischen den Zentralen und Primärgenossenschaften berücksichtigt werden.

Im ersten Kapitel wird untersucht, wie die Stellung der Zentrale in der Genossenschaftsorganisation bisher in der Literatur gesehen wurde. Da die Literatur keine Aussagen darüber enthält, wie das Management seinen freien Entscheidungsspielraum zu nutzen beabsichtigt, wird im zweiten Kapitel gezeigt, daß man erwarten kann, daß das Management das Wachstum der Zentrale zu maximieren bemüht sein wird, weil die Manager damit ihre persönlichen Vorteile vergrößern können. Im dritten Kapitel werden dann die verschiedenen Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaften und ihre Konsequenzen für die Beziehung zwischen den Zentralen und ihren Mitgliedern analysiert. Danach kann schließlich im vierten Kapitel abgeleitet werden, daß das Management der Hauptgenossenschaft bestrebt ist, das Wachstum der Zentrale auch dadurch zu erhöhen, daß die Zentrale den Primärgenossenschaften einerseits Funktionen entzieht, ihnen andererseits aber auch andere, eventuell neue Funktionen zuweist. So führt das Wachstumsstreben des zentralgenossenschaftlichen Managements zu einer Funktionsneuverteilung zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften.

1. Kapitel

Stellung und Funktion der Zentrale innerhalb der genossenschaftlichen Organisation in der Literatur

Berücksichtigt man die große Zahl des genossenschaftlichen Schrifttums, so scheint es zunächst ein schwieriges Unterfangen zu sein, die Stellungnahme der Literatur zu der Problematik der zentralen Geschäftsanstalten zu kennzeichnen. Doch kann man schnell zur Überzeugung kommen, daß die Problematik des genossenschaftlichen Mittel- und Oberbaues (1) in der genossenschaftlichen Literatur nur wenig Berücksichtigung gefunden hat, so daß das 'relevante Material' stark zusammenschrumpft. Nach einer näheren Prüfung des relevanten Schrifttums kann man weiterhin feststellen, daß die Zahl der unterschiedlichen Ansätze zur Erklärung der Stellung und Funktion der Zentralgenossenschaft innerhalb der genossenschaftlichen Organisation auch relativ gering ist. In den nachstehenden Ausführungen soll auf diese Ansätze näher eingegangen werden. Es sei aber darauf hingewiesen, daß es sich dabei nicht um einen geschichtlichen Ablauf der Stellungnahme der Literatur zu dem Problem der Zentralgenossenschaft handelt, sondern lediglich um den Versuch, die unterschiedlichen Ansätze darzustellen. Diese Ansätze können also zu gleichen Zeitpunkten von verschiedenen Autoren vertreten worden sein.

---

(1) Unter Mittelbau versteht man die regionalen Prüfungsverbände und Wirtschaftszentralen und unter Oberbau den Spitzenverband (Deutscher Raiffeisenverband e.V.) und die nationalen Wirtschaftszentralen. Vgl. hierzu W. Jäger, Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. XV. 1965, S. 84.

I. Der einzelgenossenschaftliche Ansatz

Es ist für die allgemeine Genossenschaftsliteratur und speziell für die Genossenschaftstheorie bezeichnend, daß im Mittelpunkt der Untersuchungen in der Regel das Erkenntnisobjekt E i n z e l g e n o s s e n s c h a f t steht. Das läßt sich schon in der Bestimmung des Begriffs Genossenschaft erkennen, bei der die Primärgenossenschaft im Mittelpunkt der Definition steht, ohne daß die übergeordneten genossenschaftlichen Organisationen in die Definition Eingang finden (1). Auch der Gesetzgeber hat das Genossenschaftsrecht ausschließlich auf die Primärgenossenschaft zugeschnitten. Aber auch die Analysen von speziellen Problemen, wie z.B. Selektion, Mitgliederfrequenz, Eigenkapitalbeschaffung, Integration usw., die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, zeigen, daß die Untersuchungen sich vorwiegend, wenn nicht gar ausschließlich auf das Erkenntnisobjekt Primärgenossenschaft beziehen. Die Stellung und die Funktionen der Zentrale werden dabei aus der Perspektive der Einzelgenossenschaft gesehen. In diesem einzelwirtschaftlichen Ansatz wäre in bezug auf die Probleme der Zentralgenossenschaft zwei Richtungen zu unterscheiden:

---

(1) Beispielhaft sei die Definition von Henzler angeführt: "Die Genossenschaft ist eine Personenvereinigung mit nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck es ist, entsprechend dem ihr erteilten Grundauftrag die Wirtschaften der Mitglieder mittels gemeinsam getragener Betriebswirtschaft zu fördern". R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962, S. 31. Bei der Begriffsdefinition anderer Autoren wird ähnlich verfahren. Vgl. hierzu Dechant, der einige Definitionen zusammengestellt hat. J. Dechant, Untersuchung zur Theorie der Gesamtorganisation des Genossenschaftswesens, Veröffentlichung des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen - Nürnberg, Erlangen 1970, S. 230 f. Vgl. auch E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, Neue Folge, Bd. 1, Göttingen 1966, S. 8.

die bewußte Ausklammerung der Problematik der Zentrale und der traditionelle Zentralgenossenschaftstyp, die anschließend näher erörtert werden.

1. Die bewußte Ausklammerung der Zentrale

Eine Gruppe von Autoren ist der Ansicht, daß, wenn die Struktur und die Funktionsweise der Primärgenossenschaft mit ihren Einzelmitgliedern erklärt ist, sich automatisch die gesamte genossenschaftliche Organisation erklären läßt, so daß nach ihrer Ansicht eine nähere Analyse der übergeordneten genossenschaftlichen Institutionen überflüssig sei. Die Vertreter dieser Richtung beschränken sich bei ihren Untersuchungen daher auf die unterste Ebene des Genossenschaftswesens, aber beanspruchen oft für ihre Ergebnisse - implizit oder explizit - allgemeine Gültigkeit für die gesamte Genossenschaftsorganisation, d.h. für alle Genossenschaften der verschiedenen Sparten und Stufen. Diese Einschränkung der Untersuchung und der Anspruch auf Allgemeingültigkeit wird ausdrücklich oder stillschweigend damit gerechtfertigt, daß zwischen den Beziehungen der Individualgenossenschaften und ihren Mitgliedern einerseits und den Beziehungen der Zentrale mit ihren Primärgenossenschaften andererseits eine Parallelität existiere, so daß in der Grundlinie alle Überlegungen und begrifflichen Verdeutlichungen, die auf unterster Ebene gemacht werden, auch auf höherer Ebene durchaus anwendbar seien. "So spiegelt sich das Verhältnis, welches sich zwischen den Mitgliederwirtschaften und der Einzelgenossenschaft entwickelt hat, auch in der Einstellung dieser Genossenschaft zu der Zentralgenossenschaft wider" (1).

---

(1) G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen 1952, S. 132. Ähnlich auch R. Henzler, Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der

(Fortsetzung s. nächste S.)

Auch Ohm klammert die Zentralgenossenschaft von seiner Untersuchung aus mit dem Hinweis, daß "die funktional-theoretische Problematik der genossenschaftlichen Gebilde höherer Ordnung nicht von denjenigen der niedrigeren Stufen abweicht" (1). Es kann diesen Autoren beigepflichtet werden, daß, was die Begriffsbestimmung anbelangt, sie auch ohne weiteres auf den Mittel- und Oberbau der genossenschaftlichen Organisation übertragen werden kann. Es kann ihnen auch sicherlich zugestimmt werden, daß verschiedene Erkenntnisse, die auf unterster Ebene gewonnen werden, ohne weiteres oder mit geringfügigen Modifizierungen auf die zentralgenossenschaftliche Ebene übertragen werden können. Doch entscheidend ist, daß nicht a l l e Überlegungen der untersten genossenschaftlichen Ebene auch auf andere Stufen des genossenschaftlichen Aufbaus übertragbar sind und daß auf höherer Ebene eigene (neue) Probleme auftreten, die wiederum auf der untersten Ebene nicht vorhanden sind. Ferner können Analysen, die sich ausschließlich mit den Beziehungen der Primärgenossenschaften zu ihren Mitgliedern unter Ausschluß der übergeordneten genossenschaftlichen Institutionen befassen, in einem anderen Licht erscheinen, wenn die Zentralen berücksichtigt werden. Damit können also Ergebnisse, die auf unterster Stufe gewonnen werden, in Frage gestellt werden oder sie würden zumindest einer Modifizierung bedürfen. Dieses letzte wird von diesen Autoren zwar erkannt, aber nicht als Problem angesehen, weil man, wie es Draheim einmal formulierte, davon ausgeht, daß

Mitglieder. Veröffentlichung der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 8, Frankfurt 1970, S. 238.

(1) H. Ohm, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, in: Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. VIII. Hrsg. J.J. Seraphim, Karlsruhe 1955, S. 5. Ähnlich argumentiert auch R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme, a.a.O., S. 39.

"jede Genossenschaft wesensmäßig und kraft Gesetzes eine in sich geschlossene Einheit mit Autonomie ist. Da die Genossenschaft im Prinzip eine lokale Einrichtung ist, kann man von 'lokaler Autonomie' sprechen" (1). Durch diese lokale Autonomie und die Willensbildung von 'unten nach oben' können die übergeordneten genossenschaftlichen Organisationen nur solche Maßnahmen treffen, die die Zustimmung der Primärgenossenschaften haben, d.h. ihre Geschäftspolitik wird vom Unterbau bestimmt, so daß der Einfluß der Zentrale und damit verbundene Probleme außer acht gelassen werden können.

Doch diese absolute Abhängigkeit der Zentrale von ihren Mitgliedern und die völlige Negierung des Einflusses der Zentrale auf die untere Ebene ist sehr idealistisch gesehen und wenig pragmatisch. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Zentrale aufgrund ihrer Größe, überregionaler Tätigkeit, fachlichen Leitung etc. tatsächlich auf das Verhältnis Primärgenossenschaft - Einzelmitglied Einfluß nehmen kann, auch gegen den Willen der Mitgliedsgenossenschaften (2). Aus diesem Grund kann man nicht einfach von dem genossenschaftlichen Mittel- und Oberbau abstrahieren und versuchen, durch die Erklärung der Struktur und Funktionsweise der Einzelgenossenschaft auch gleichzeitig die gesamte Genossenschaftsorganisation zu erklären.

2. Der 'traditionelle Zentralgenossenschaftstyp'

Zur Erklärung der Stellung und Funktionsweise der genossenschaftlichen Wirtschaftszentralen werden in der Literatur oft deren Gründungsmotive herangezogen. Als eine der

---

(1) G. Draheim, Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und genossenschaftliche Struktur, in: ZfgG, Bd. 9 (1959), S. 25.

(2) Auf diese hier nur thesenhafte Schlußfolgerung werden wir im Laufe der Arbeit noch im einzelnen eingehen.

wichtigsten Ursachen für das Entstehen der Zentrale wird das Dilemma zwischen der primärgenossenschaftlichen Personenvereinigung und der Genossenschaft als Unternehmung herausgestellt. Als Personenvereinigung, in der die persönlich-menschlichen, emotionalen Momente im Vordergrund stehen, scheint es ratsam zu sein, den Kreis der Mitglieder in einem überschaubaren Rahmen zu halten und sich vor einer Ausdehnung des Mitgliederkreises zu hüten. Aus wirtschaftlichen Gründen heraus wird eine Genossenschaft als Unternehmung oft bestrebt sein, möglichst groß und leistungsfähig zu werden, was sich durch eine Ausdehnung ihrer Geschäfte erreichen läßt. Diese beiden der Genossenschaft eigenen und entgegengesetzt gerichteten Tendenzen bilden den Ursprung der Genossenschaftszentralen; diese sollen den Einzelgenossenschaften die Möglichkeit geben, die Pflege des Kontaktes mit ihren Mitgliedern zu intensivieren, ohne aber auch eine Steigung der Effizienz durch Rationalisierung verzichten zu müssen (1). Um die geringe Größe, die Isoliertheit, die Mitgliedergebundenheit, kurzum die strukturellen Schwächen der örtlichen Genossenschaften zu überwinden, ohne aber dabei einen soziologischen Nachteil (2) in Kauf zu nehmen, schließen sich die

(1) R. Henzler, Genossenschaftszentralen als Rationalisierungsinstrument, in: Veröffentlichung der deutschen Genossenschaftskasse Bd. 8, S. 106. Derselbe, Der Genossenschaftsverbund..., a.a.O., S. 238. Ähnlich derselbe, Betriebswirtschaftliche Probleme..., a.a.O., S. 38, und auch G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 132. Ähnlich auch W. Nies, Großgenossenschaften und Zentralgenossenschaften, Köln, S. 31. Auch A. Bänsch und G. Ringle, "Die optimale Größe von Genossenschaften", in: Raiffeisenrundschau, Heft Nr. 5 (1965), S.192 und H. Meyerholz, Raiffeisen-Genossenschaften. Die ländlichen Genossenschaften in der BRD. Neuwied 1964, S. 52.

(2) Unter soziologischem Nachteil wäre z.B. die Lockerung und Versachlichung des Verhältnisses zwischen Geschäftsführung und Einzelmitglied zu verstehen, die durch eine Vergrößerung des Mitgliederkreises eintreten könnte.

Einzelgenossenschaften zur Stärkung ihrer Marktposition zu Zentralgenossenschaften zusammen. "Der Selbsthilfewille der Mitglieder der Einzelgenossenschaften setzt sich über diese geradlinig in der Bildung und Erhaltung von Zentralgenossenschaften fort, und zwar eindeutig in der Absicht, eine weitere Förderung über die Förderung der Einzelgenossenschaft zu ermöglichen und zu erreichen" (1). Die Zentrale ist somit eine Selbsthilfeeinrichtung der P r i m ä r g e n o s s e n s c h a f t , so daß Art, Ausmaß und Verfahren des genossenschaftlichen Auftrages der Zentrale sich aus den Bedürfnissen der Mitgliedsgenossenschaften ableiten müssen (2). Da die Bedürfnisse der Einzelgenossenschaften den Interessen der Einzelmitglieder entsprechen, handelt die Zentrale, bei Befriedigung der Bedürfnisse der Mitgliedsgenossenschaften, auch im Interesse der Einzelmitglieder. Dahinter steht die Überlegung, daß der organisatorische und verwaltungsmäßige Aufbau grundsätzlich von unten nach oben verläuft, so daß Träger und Kunden der Zentralgenossenschaft ausschließlich die Primärgenossenschaften sind. Die Zentrale bildet zusammen mit ihren Mitgliedsgenossenschaften einen 'Betriebskomplex', bei dem der Leistungsprozeß der Zentralgenossenschaft ausschließlich durch die Aufträge der Primärgenossenschaft determiniert wird. Die

---

(1) G. Draheim, Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts. Referate und Materialien, Bd. 1, Bonn 1956, S. 213. In derselben Richtung argumentiert auch Th. Sonnemann, Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, in: ZfgG, Bd. XIV (1964), S. 44 f.

(2) So argumentiert u.a. G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmung, in: Festschrift Paul König 1960, Hrsg.: Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hamburg 1960, S. 246. Auch H. Schlenker, Die ökonomische Konzentration im deutschen Genossenschaftswesen, Inaugural-Dissertation, Mannheim 1963, S. 60. G. Weiser, Genossenschaften und Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. 1: Stand der Konzentration, Berlin 1960, S. 461. Auch R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme..., a.a.O., S. 36.

Stellung und Funktion der Zentrale würde also dem 'traditionellen Genossenschaftstyp' Dülfers entsprechen (1).

Man könnte meinen, daß durch diesen klaren Willensbildungsprozeß jegliche Interessenkonflikte zwischen Zentrale und Individualgenossenschaften vermieden werden. Weil nun die von der Zentralgenossenschaft gestützten Einzelgenossenschaften ihrerseits entsprechend den Bedürfnissen ihrer Mitglieder tätig werden, könnte man meinen, daß dem Einzelmitglied eine optimale Leistung entgegengebracht wird. Doch diese einzelgenossenschaftliche Ausrichtung der Aktivität der Zentrale kann eine sub-optimale Leistungserstellung für das Einzelmitglied bedeuten und gegebenenfalls auch Konflikte zwischen Mittel- und Unterbau auslösen, und dieses aus folgenden Gründen:

(a) Ausschluß der 'Direktleistung': Bei jeder mitgliederbezogenen Handlung der Zentrale bleibt die Ortsgenossenschaft die Brücke zwischen Zentrale und Einzelmitglied. Auch wenn die Zentrale direkt an ein Einzelmitglied liefern sollte (z.B. Düngemittel), so vollzieht sie eine Leistung für die Primärgenossenschaft, in deren Auftrag sie handelt. Eine direkte Leistungsbeziehung der Zentrale an das Einzelmitglied ist bei diesem einzelgenossenschaftlichen Ansatz nicht konzipiert (2): genossenschaftlicher Kunde der Zentrale ist immer die Einzelgenossenschaft. Es ist aber durchaus denkbar, daß durch eine direkte Leistung der Zentrale an das Einzelmitglied diesem letzteren eine bessere Leistung zuteil wird, als wenn diese über die Ortsgenossenschaft gelaufen wäre. Das kann z.B. bei einer leistungsschwa-

---

(1) Zu dem traditionellen Genossenschaftstyp siehe ausführlicher E. Dülfer, Strukturprobleme, a.a.O., S. 12 ff.

(2) Aus diesem Grund werden bei der Analyse des Verhältnisses der Zentrale zu ihren Mitgliedsgenossenschaften die Einzelmitglieder gar nicht erwähnt.

chen und/oder einer nicht vollsortierten Ortsgenossenschaft oder bei den Großlandwirten, die in der Ortsgenossenschaft keinen adäquaten Marktpartner sehen etc., der Fall sein. Man könnte meinen, daß es in diesen Fällen das Bedürfnis der Einzelgenossenschaft sein wird, eine Direktverbindung zwischen Zentrale und Einzelmitglied herzustellen. Doch aus Gründen, die im nachstehenden Punkt erläutert werden, scheint solch ein Vorgehen der Primärgenossenschaften nicht immer gewährleistet zu sein. Es bleibt also festzustellen, daß durch den Ausschluß der direkten Leistungserstellung der Zentrale an das Einzelmitglied eine potentielle Mehrleistung für das Einzelmitglied ausgeschlossen wird.

(b) Unterschiedliche Auffassungen der Bedürfnisse: Die Zentralgenossenschaft ist aufgrund ihrer regionalen Tätigkeit, ihres hochqualifizierten Managements und ihres hohen Informationsstandes - um nur einige wichtige Faktoren zu nennen - eher als die Primärgenossenschaften in der Lage, die zukünftige Marktentwicklung zu erkennen und die dafür notwendigen Maßnahmen zu überblicken und gegebenenfalls in die Wege zu leiten (1). Durch den unterschiedlichen Weitblick von Zentrale und Einzelgenossenschaft können sich aber Divergenzen über die Auffassung der Bedürfnisse der Ortsgenossenschaft und damit auch über den Leistungsbedarf der Einzelmitglieder ergeben. Da aber die Träger der Zentrale die Primärgenossenschaften sind, kann dieser 'Auffassungskonflikt'

---

(1) Groll meint, daß kein Unternehmen ohne Zukunftsvorsorge auskommen kann. Die Entwicklung aber, bis zu welchem Maß diese Zukunftsvorsorge nötig und berechtigt ist, kann man in der Regel nicht den Trägern (Kunden) der Unternehmung überlassen. Vgl. K. Groll, Vortrag zur bayerischen Raiffeisentagung 1962, in: Bayerisches Raiffeisenblatt Nr. 15, Jg. 1966, S. 481.

zugunsten der Mitgliedsgenossenschaften entschieden werden, was sich gegebenenfalls nachteilig für das Einzelmitglied auswirken könnte und zwar immer dann, wenn der Vorschlag der Zentrale eine bessere Leistung für das Einzelmitglied erbracht hätte. Dabei soll nicht unterstellt werden, daß die Ortsgenossenschaft sich aus oppositionellen Gründen, aus Machtstreben, Behauptung ihrer autonomen Position, Existenzsicherung usw. den Vorschlägen der Zentrale widersetzt, sondern sich in Unkenntnis der reellen Tatbestände, also aus einem geringeren Informationsstand heraus, für diejenige Alternative entscheidet, die nach ihrer Meinung dem Interesse des Einzelmitgliedes am besten gerecht wird (1). Die Zentrale kann und wird nur durch Überzeugung die Primärgenossenschaft zu einem von ihr gewünschten Verhalten veranlassen können (2). Gelingt es der Zentrale nicht, so soll nach der traditionellen Auffassung die Zentrale auch keine weiteren Maßnahmen ergreifen, um die Lokalgenossenschaft zu einer Änderung ihres Verhaltens zu 'zwingen' (3). Damit können aber gegebenenfalls dem Einzelmitglied Nachteile entstehen.

(c) Wie theoretische und empirische Untersuchungen zeigen (4), ist das Management einer Unternehmung daran interessiert, seine Fähigkeiten und Kenntnisse auch voll in

---

(1) Dieser Interessenkonflikt würde sich sicherlich verstärken, würde man noch eigennütziges Handeln bei der Primärgenossenschaft annehmen, d.h., daß die Führung der Genossenschaft aus eigenen Interessen die vorgeschlagenen Maßnahmen der Zentrale ablehnt. Aber aus der Annahme heraus, daß die Primärgenossenschaften stets im Interesse der Einzelmitglieder handeln, ist das eigennützige Handeln von vornherein aus diesem Ansatz unberücksichtigt geblieben.

(2) Zu diesen Überzeugungsmethoden vgl. G. Draheim, Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, a.a.O., S. 30.

(3) Ebenda, S. 39 f.

(4) Siehe hierzu unsere Ausführungen im zweiten Kapitel.

der Geschäftspolitik einsetzen zu können. Doch durch den starken Abhängigkeitsgrad der Zentrale von ihren Mitgliedsgenossenschaften, die nach der traditionellen Auffassung auch jederzeit in die Geschäftspolitik eingreifen können, sind die erwähnten Voraussetzungen nicht gegeben, so daß gegebenenfalls die Geschäftsführung nur mit zweitklassigen Managern besetzt werden kann. Dadurch kann die Zentrale den Konkurrenten unterlegen sein, so daß sich Nachteile für die Mitglieder ergeben können.

Zusammenfassend zu dem traditionellen Ansatz zur Erklärung der Stellung und Funktionsweise der Genossenschaftszentralen innerhalb der gesamten Genossenschaftsorganisation läßt sich feststellen, daß generell dieser Ansatz nicht der speziellen Problematik der Wirtschaftszentralen gerecht wird. Wichtige Gegebenheiten und Probleme, die sich durch die Genossenschaftszentralen für die Mitgliedsgenossenschaften und deren Mitglieder ergeben, werden völlig außer acht gelassen oder werden nur in unzureichendem Maße erfaßt. So z.B. das Problem, wie die Wirtschaftspläne der einzelnen Genossenschaften durch die Aktivität der Zentrale verändert werden können, oder welche Konflikte auftreten können, wenn die Zentrale tatsächlich eine Führungsrolle übernimmt und versucht, die Mitgliedsgenossenschaften über das Einzelmitglied zu einer Änderung in ihrem Verhalten zu 'zwingen'. Die Zentrale wird zwar als ein wichtiges Unternehmen für die Existenzsicherung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Einzelgenossenschaft angesehen, aber sie wird dabei nur als eine Selbsthilfeeinrichtung der Primärgenossenschaft angesehen (1). Die Analyse bezieht sich demnach nur

---

(1) Draheim ist folgender Auffassung: "Die vorübergehende Verschiebung der Initiative nach oben dient nur zur Anregung und Ergänzung der Initiative der einzelnen Genossenschaften und ihren Mitgliedern." G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 136.

auf das Verhältnis zwischen Zentrale und Einzelgenossenschaft, ohne das Einzelmitglied dabei direkt zu berücksichtigen (1). Daraus läßt sich auch erklären, warum diese Autoren zum Schluß kommen, daß es zwischen dem Verhältnis Zentrale - Mitgliedsgenossenschaft einerseits und Primärgenossenschaft - Einzelmitglied andererseits eine Parallelität gäbe und daß der Unterschied nur darin zu erblicken wäre, daß es die Einzelgenossenschaften mit natürlichen Personen, hingegen die Zentralen mit juristischen Personen zu tun hätten, was das Verhältnis auf höherer Ebene rational-ökonomisch gestalten läßt (2). Im Grunde genommen ist dieser Ansatz dem 'Nicht-Behandlungs-Ansatz' gleichzusetzen, da beide nicht der speziellen Problematik der Zentrale gerecht werden.

Dechant weist darüber hinaus noch darauf hin, daß beim einzelgenossenschaftlichen Ansatz nicht die verschiedenen "Probleme und Entwicklungen, die im Zuge der Strukturreformen der einzelnen Genossenschaftssparten geplant und teilweise verwirklicht werden, berücksichtigt werden" (3), d.h., daß in vielen Aspekten dieser Ansatz zu idealistisch konzipiert ist und z.B. die Entwicklungen in der Praxis völlig ignoriert.

Somit erweist sich der 'traditionelle Ansatz' zur Erklärung der Rolle der Zentrale innerhalb der genossenschaftlichen Organisation als zu eng (4).

---

(1) Das Einzelmitglied wird nur über die Bedürfnisse der Einzelgenossenschaft berücksichtigt.

(2) Vgl. hierzu R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme, a.a.O., S. 38 f.

(3) J. Dechant, Untersuchung..., a.a.O., S. 233.

(4) Der einzelgenossenschaftliche Ansatz ist schon von Back in den fünfziger Jahren kritisiert worden, wenn er sagt, daß "der Sinn und die Funktion der genossenschaftlichen Wirtschaftsorganisation als solcher nur aus dem Ganzen derselben abgeleitet und verständlich gemacht werden könne. J. Back, Der Standort der Genossenschaften im heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftsleben, Wien 1955, S. 14 f. u. S. 21.

II. Die Zentrale als Marktgenossenschaft

Dieser Ansatz geht von der Tatsache aus, daß die Zentrale der Mitgliedsgenossenschaft in vieler Hinsicht überlegen ist und daß dementsprechend die Primärgenossenschaft auch kaum in der Lage ist, der Zentrale genaue Vorschriften über ihre Geschäftsaktivität zu geben. Die Verselbständigung des zentralgenossenschaftlichen Geschäftsbetriebes und das damit verbundene autonome Handeln der Zentralgenossenschaft wird anerkannt, allerdings unter dem Hinweis, daß die Zentrale sich "grundsätzlich nach dem Förderungsprinzip unter Berücksichtigung der eigenen organischen Existenz und Leistungsfähigkeit (als Mittel zum Förderungszweck) ausrichtet, sonst aber die stillschweigende Zustimmung zu den einzelnen Entscheidungen aus einem internen "Vertrauens-Fundus" schöpft, der jedoch ständig der Auffüllung über die von den Mitgliedern anerkannten Leistungen bedarf" (1). Zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften entsteht ein marktähnliches Verhältnis (2), wobei die Intensität der Zusammenarbeit von den Leistungen der Zentrale bestimmt wird. Sind die Leistungen der Zentrale gleich oder besser als die der Konkurrenten, bedient sich das Mitglied der Zentrale, sind sie schlechter, bedient es sich der Konkurrenz. Diese lose Assoziation zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft genügte, um den Genossenschaften eine ausreichende Wettbewerbsposition, ja sogar einen Wettbewerbsvorsprung zu sichern. Vertragliche oder statutarische Absicherung von Bezugs- und Absatzmengen waren nicht notwendig und werden in der Marktgenossenschaft auch nicht konzipiert. Doch die Autonomisierung der zentralgenossenschaftlichen Geschäftsführung kann mit einem Finanzierungsproblem und gegebenenfalls auch mit einem innergenossenschaftlichen Konkurrenz-

---

(1) G. Draheim, Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, a.a.O., S. 215 f.

(2) Dieser Begriff wurde in Anlehnung an die Marktgenossenschaft Dülfers verwendet. Vgl. E. Dülfer, Strukturprobleme..., a.a.O., S. 17 ff.

kampf verbunden sein.

(1) Zunächst zu dem Finanzierungsproblem. Die Verselbständigung des zentralgenossenschaftlichen Betriebes ändert nichts an der Tatsache, daß die Mitgliedsgenossenschaften die Träger und damit auch die Kapitalgeber der Zentrale sind. Das würde bedeuten, daß die finanzielle Absicherung der Aktivität der Zentrale von der Unterstützung der Mitgliedsgenossenschaft abhängt. Da aber die Genossenschaften selbst in der Regel große Mühe haben, von ihren Mitgliedern Anteilskapital zu erhalten, und die Rücklagenbildung nur langsam vor sich geht, ist zu erwarten, daß die Neigung der Primärgenossenschaften zur Anteilsübernahme bei den Zentralen in der Regel auch nicht sehr groß ist. Diese Neigung wird sicherlich durch das geringe "Dazugehörigkeitsgefühl" zu der 'Marktzentrale' noch verringert. Will nun die Zentrale ihre Aktivität nicht aus finanziellen Gründen gehemmt sehen, wird die versuchen, neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Dadurch verstärkt sich weiterhin die Autonomie der Zentrale, was gegebenenfalls zu einer Entartung der genossenschaftlichen Aktivität führen könnte (1).

(2) Nun zu dem Problem des innergenossenschaftlichen Konkurrenzverhältnisses. Da der Ausgang, die Basis und das Ziel der gesamten genossenschaftlichen Organisation auf das Einzelmitglied (Mitglied der Primärgenossenschaft) ausgerichtet ist, wird auch die Wirtschaftszentrale ihre Geschäftspolitik direkt an dem Leistungsbedarf der Einzelmitglieder und nicht an den Bedürfnissen der Primärgenossenschaften (einzelgenossenschaftlicher Ansatz)

---

(1) Die Zentrale kann z.B. das Nichtmitgliedergeschäft aufnehmen bzw. intensivieren, eine höhere Rücklagenfinanzierung anstreben etc. In der Genossenschaftsliteratur wird diese Verselbständigungspolitik der Genossenschaft unter dem Stichwort 'Entartung' gekennzeichnet.

orientieren. Die Zentrale wird also nicht nur als Hilfswirtschaft der Primärgenossenschaft, sondern auch als die der Einzelmitglieder tätig sein. Mit anderen Worten wird die Zentrale ihre Entscheidungen so treffen und ihre Geschäftspolitik so ausrichten, wie nach ihrer Ansicht das E i n z e l m i t g l i e d am besten gefördert werden kann. Dabei kann es nun zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften zu Meinungsverschiedenheiten kommen.

Das Problem ist dabei, daß die Zentrale gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften keine Anordnungsbefugnis hat, sondern ihre Geschäftspolitik nur durch Überzeugung bei ihren Mitgliedern durchsetzen kann, was aber oft recht mühsam, zeitraubend und kostspielig ist. Das kann die Zentrale dazu verleiten, selbst auf der Stufe der Primärgenossenschaft in Konkurrenz oder Ergänzung zu dieser Tätig zu werden. Es ist eine Frage der Strategie, wie die Zentrale dabei vorgeht, denn die Zentrale wird kaum die gesamte Tätigkeit der Primärgenossenschaften übernehmen können. Die Ortsgenossenschaften bleiben das Fundament des zentralgenossenschaftlichen Bezuges und Absatzes, so daß die Zentrale ihre Filialisierungspolitik nicht beliebig fortsetzen dürfte. Entscheidend ist aber, daß durch die Orientierung der Geschäftspolitik der Zentrale an den Bedürfnissen der Einzelmitglieder zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft ein Konkurrenzverhältnis entstehen kann.

Dieser Konfliktsituation, die in der Praxis schon seit längerer Zeit zu beobachten ist und auch die Praktiker auf Versammlungen und Tagungen beschäftigt hat (1), ist von der Ge-

---

(1) Vgl. für den ländlichen Bereich beispielsweise J.Singer, Vortrag zur Bayerischen Raiffeisentagung 1962, in: Bayerisches Raiffeisenblatt, Nr. 15, Jg. 1966 (1962),S.490.

nossenschaftsliteratur aber nur geringe Beachtung geschenkt worden. Man deutet auf dieses Problem mit dem Hinweis hin, daß diese Interessenkonflikte nur durch ungenügende Abstimmung und fehlende Funktionsabgrenzung zwischen den Genossenschaften eintreten, und wenn diese Unzulänglichkeiten abgestellt seien, sich diese Konflikte auch wegfallen würden. Dem Prüfungsverband wird dabei als Vermittler eine wichtige Bedeutung zugemessen (1). Aber man findet keine spezifische Antwort darauf, wie diese funktionale Abstimmung zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft zu erfolgen habe und wieweit die Zentrale bei ihrer Aktivität auf die Individualgenossenschaften Rücksicht nehmen müsse. Da teilweise diese Probleme beim verbund-theoretischen Ansatz, der das 'Nebeneinander' und die planlose Zusammenarbeit der einzelnen genossenschaftlichen Stufen vermeiden möchte (2), angeschnitten werden, werden vielleicht die oben aufgeworfenen Fragen von der Verbund-Theorie beantwortet.

III. Die Zentralgenossenschaft in der Verbundtheorie

Die lose Assoziation zwischen Zentrale und Einzelgenossenschaft, so wie sie für die Marktzentrale gekennzeichnet wurde, hat lange Zeit genügt, um den Genossenschaften eine ausreichende Wettbewerbsposition oder gar einen Wettbewerbsvorsprung zu sichern. Doch die zunehmende Konzentration der nichtgenossenschaftlichen Wirtschaft und das verstärkte Angebot von ausländischen Produkten auf dem Binnen-

---

(1) Vgl. R. Pfüller, Der Genossenschaftsverbund, Göttingen 1964, S. 104.

(2) Henzler ist z.B. der Ansicht, daß durch den Verbund das vorhandene "Marktterrain" zwischen den Marktkontrahenten zurückgedrängt werden soll. Vgl. R. Henzler, Der Genossenschaftsverbund..., a.a.O., S. 248 f. Ähnlich derselbe, 'Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß', in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Hrsg. E. Gutenberg, 37. Jg. Nr. 4, Wiesbaden 1967, S.240.

markt hat den Wettbewerb verschärft und die Genossenschaft, für eine weitere Behauptung auf den Märkten, zu einer stärkeren Rationalisierung (1) und insbesondere zu einer engeren Zusammenarbeit der einzelnen Glieder der Genossenschaftsorganisation gezwungen. Dieser Vorgang wird in der Genossenschaftsliteratur unter dem Begriff 'Verbundbildung' gekennzeichnet. Der Verbundbegriff wird dabei von einigen Autoren sehr weit (2), hingegen von anderen sehr eng gefaßt. Für Westermann wäre es verfehlt, jede Zusammenarbeit von ökonomischen Einheiten bereits als Verbund bezeichnen zu wollen, auch wenn diese auf Dauer abgestellt ist. Vielmehr müssen nach seiner Ansicht, der wir uns anschließen, "zumindest zum Teil die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen innerhalb des einzelnen Verbundunternehmens beeinflußt oder gar bestimmt werden von Leitsätzen, die in der Verbundspitze als verbindlich für alle am Verbund beteiligten Unternehmer entwickelt werden. Danach ist es für den Verbund erforderlich, daß selbständige Unternehmer sich derart zusammenschließen, daß sie sich für die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen innerhalb des einzelnen Unternehmens Leitsätzen unterwerfen, die einheitlich von der Verbundspitze entwickelt werden" (3). Diese Leitsätze müssen nach

---

(1) Unter Rationalisierung verstehen wir, mit dem gleichen Faktoreneinsatz einen höheren Output oder den gleichen Output mit einem geringeren Faktoreneinsatz zu erzielen.

(2) Leffson vertritt die Ansicht, daß bereits die Verbindung von ökonomischen Einheiten als Verbund zu bezeichnen wäre, so daß der Verbundgedanke dem Genossenschaftswesen immanent sei. Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliederbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift für Georg Draheim, Göttingen 1968, S. 156.

(3) H. Westermann, Zum Rechtsbegriff des Verbundes bei Genossenschaften, in: Festschrift für Georg Draheim, Göttingen 1968, S. 197 f. Auch Jäger ist der Meinung, daß erst dann von Verbund gesprochen werden kann, wenn die Zwischenbeziehungen fest geregelt sind. W. Jäger, Neue Formen genossenschaftlicher Selbsthilfe in der Landwirt-

(Fortsetzung s. nächste S.)

Westermann auch rechtlich verbindlich sein (1).

Als wichtiges Merkmal des Genossenschaftsverbundes wäre somit die Abordnungsbefugnis einer im pyramidalen genossenschaftlichen Aufbau höher gelagerten Instanz gegenüber einer niederen zu sehen. Obwohl also der Willensbildungsprozeß im Genossenschaftswesen grundsätzlich von 'unten nach oben' verläuft, werden im Genossenschaftsverbund teilweise rechtsverbindliche Entscheidungen von der Verbundspitze für die Mitglieder getroffen. Die Träger der Genossenschaft (2) verzichten auf freiwilliger Basis nach dem 'Ein-Mitglied-eine-Stimme-Prinzip' auf gewisse Entscheidungsbefugnisse, die sie ihrer Genossenschaft übertragen. Damit beschränken die Mitglieder ihren autonomen Handlungsspielraum (Einschränkung der Selbständigkeit) und vergrößern den der Geschäftsleitung der Genossenschaft.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, daß sich die Verbundarbeit keineswegs auf alle Funktionen der verbundenen Unternehmen, wie einige Autoren implizit annehmen (3), erstrekken muß. Es ist durchaus denkbar, daß der Verbund nur eine oder mehrere, aber nicht alle Funktionen erfaßt. Wenn alle Funktionen in den Verbund eingebracht würden, hätten wir es

---

schaft, in: Aktuelle Probleme und zukünftige Aspekte genossenschaftswissenschaftlicher Forschung, Bd. XIV der Schriftenreihe Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Karlsruhe 1962, S. 101.

(1) Für Westermann garantiert nur die rechtliche Verbindlichkeit die Einheit des Handelns der zum Verbund gehörigen Unternehmer. H. Westermann, Zum Rechtsbegriff..., a.a.O., S. 198. Hingegen mißt Pfüller diesen rechtlichen Verbindlichkeiten keine Bedeutung zu. Vgl. R.Pfüller, Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S. 6. Doch wenn die Verbindlichkeit nicht gegeben wäre, könnte das Mitglied die zentralen Entscheidungen gegebenenfalls ablehnen und somit den Verbundeffekt in Frage stellen. Es müssen also irgendwelche Sanktionen für das Nichteinhalten der zentralen Entscheidungen vorhanden sein.

(2) Als Genossenschaft ist hier die Zentrale oder die Pri-

(Fortsetzung s. nächste S.)

mit einem filialähnlichen Genossenschaftsmodell zu tun, auf dessen Eigenschaften wir noch zurückkommen werden. Umfang, Gegenstand und Intensität der Verbundarbeit werden von den Mitgliedern freiwillig bestimmt.

Da sich die genossenschaftliche Organisation vom Einzelmitglied über die Primär- und Zentralgenossenschaft bis hin zu den Spitzeninstituten, Prüfungsverbänden und Anhangwirtschaften erstreckt, könnte auch der Erfassungsgrad des genossenschaftlichen Verbundes sehr unterschiedlich sein. Die Prüfungsverbände können dabei ausgeklammert werden, denn sie sind in ihrer rechtlichen Struktur angehalten, keine verbindlichen Leitsätze für das Wirtschaftsverhalten zu geben. Denn würden sie es tun, dann müßten sie auch die Zweckmäßigkeit ihrer Maximen und die Auswirkungen selber prüfen. Das würde aber die Unabhängigkeit des Prüfers beeinträchtigen (1). Aus diesem Grund ist der genossenschaftliche Verbund nur auf den wirtschaftlichen Aufbau der genossenschaftlichen Organisation abgestellt.

Die genossenschaftliche Verbundtheorie befaßte sich anfangs ausschließlich mit dem Beziehungsverhältnis zwischen den primärgenossenschaftlichen Gemeinschaftsbetrieben und dem zentralgenossenschaftlichen Aufbau (2). Diese Präferenz der Wissenschaft resultiert wesentlich aus den Interessenkonflikten, die in diesem Beziehungsverhältnis in der Praxis zu beobachten waren und die dem Genossenschaftswesen keineswegs dienlich waren. Man war nun in der Wissenschaft be-

---

märgenossenschaft gemeint, und als Mitglied dann entsprechend die Primärgenossenschaft oder das Einzelmitglied.

(3) So z.B. H. Lehmann, Wesen und Formen des Verbundbetriebes, Berlin 1965, S. 29 f.

---

(1) So vgl. hierzu H. Westermann, Zum Rechtsbegriff..., a.a.O., S. 203 f.

(2) So z.B. R. Pfüller, Der Genossenschaftsverbund..., a.a.O.; E. Potthoff, Funktionsmodell und Funktionswirklichkeit im genossenschaftlichen Unternehmungsverbund, in: ZfgG, Bd. 2 (1961), S. 310 ff.

strebt, Zentrale und Primärgenossenschaft als e i n e n 'Betriebskomplex' zu sehen (1), so daß an Stelle von Einzelgenossenschaften nun genossenschaftliche Verbünde als die Instrumente der Mitgliederförderung gesehen wurden (2). Man war nämlich der Auffassung, daß die Divergenzen nur aus ungenügender Abstimmung und fehlender klarer Funktionsabgrenzung resultierten und wenn diese geregelt würden, auch automatisch die Konflikte verschwinden würden. Doch auf die Frage, wie die Abstimmung zu erfolgen habe, welche Leitmaximen dabei maßgebend seien und welche Schwierigkeiten dabei auftreten könnten, wird nur unzureichende Antwort gegeben. Man meinte, daß der Prüfungsverband zu einer Lösung verhelfen könnte (3).

Bei diesen Untersuchungen wurde das Beziehungsverhältnis zwischen Primärgenossenschaften und Einzelmitgliedern weitgehend ausgeklammert. Erst in späteren Untersuchungen wurde dieses Verhältnis von der Verbundtheorie untersucht, wobei die Primärgenossenschaft als Verbundspitze und die Mitgliederbetriebe als verbundene Unternehmer angesehen werden (4). Diese Untersuchungen sind in der Regel spartenbezogen. Bei den Untersuchungen, die sich mit dem ländlichen Genossenschaftswesen befassen, geht es vor allem um die Frage, wie durch vertragliche und statutarische Gegenseitigkeitsverbindungen (5) zwischen Genossenschaft und Mitgliederbetrieben

---

(1) Siehe hierzu R. Pfüller, Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S. 6. Vgl. ferner R. Henzler, Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S. 242.

(2) Vgl. R. Henzler, Sind die genossenschaftlichen Prinzipien noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg., Nr. 4, Wiesbaden 1967, S. 240.

(3) Vgl. R. Pfüller, Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S. 104.

(4) Dülfer bezeichnet dieses Verhältnis als den 'originären Verbundkomplex'. Vgl. E. Dülfer, Zielsystem, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund, in: Festschrift Draheim, S. 171.

(5) Der Paragraph 100 GWB, der den statutarischen Bezugs- und Absatzzwang schlechthin untersagt, gilt für die ländlichen Genossenschaften nicht.

es zu einem Ausschließlichkeitsverhältnis kommen kann (1). Im Vordergrund steht dabei der Bezugs- und Absatzzwang, der bedeutet, daß sich die Mitglieder zur Herstellung bestimmter Produkte unter bestimmten Produktionsbedingungen und zu deren Ablieferung an die Genossenschaft in bestimmten Mindestmengen einerseits und zum Bezug von bestimmten Betriebsmitteln andererseits verpflichten. Auch bei diesem Ansatz, der sich schwerpunktmäßig auf die Verbundbildung auf unterster Ebene bezieht, kommt nicht deutlich zum Ausdruck, wie dieser Teilverbund mit dem Mittelbau und Oberbau zusammenarbeiten soll. Es ist vorwiegend eine einzelgenossenschaftliche Betrachtung.

Demgegenüber tritt im Gesamtverbund die Einzelgenossenschaft zunehmend als Teilgebilde einer Gesamtorganisation zurück. In diesem Fall können die eingegliederten Mitgliederwirtschaften, Primärgenossenschaften und Zentralen nur als unselbständige Teile eines Ganzen verstanden werden. Durch eine engere und koordiniertere Zusammenarbeit aller Verbundteilnehmer soll eine bessere Leistung für das Einzelmitglied erreicht werden (2). Der funktionale und organisatorische Verbundaufbau muß demnach auf die höchste Gesamtleistungsfähigkeit für die Einzelmitglieder ausgerichtet sein; selbst dann, wenn die Verbundspitze (Wirtschaftszentrale) Entscheidungen treffen muß, die sich gegen die Pri-

---

(1) Vgl. hierzu R. Schubert, Die rechtlichen Grenzen genossenschaftlicher Verbundwirtschaft, in: ZfgG Bd. 17 (1967), S. 35 ff. Auch H.-G. Schachtschabel, Die Genossenschaft als Integration in der modernen agrarischen Vermarktungsform, in: ZfgG Bd. 15 (1965), S. 300ff. und ferner E. Pabsch, Die ländlichen Genossenschaften in der Verbundwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Bd. 41 (1963), S. 44 ff.

(2) U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung..., a.a.O., S. 158. Auch R. Henzler, Der Genossenschaftsverbund..., a.a.O., S. 247.

märgenossenschaft richten würden. Doch diese Ansicht wird von der genossenschaftlichen Verbundtheorie nicht geteilt, so ist z.B. Leffson der Auffassung, daß durch den Verbund alle Verbundteilnehmer - also auch die Primärgenossenschaften - gestärkt werden müssen (1). Nach Westermann zielt die Tätigkeit der Verbundspitze auf die Förderung der Primärgenossenschaften, deren Zweck es wiederum ist, die Einzelmitglieder zu fördern (2). Damit wird schon deutlich, daß die Verbundtheorie zwar eine engere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Verbundunternehmen anstrebt und dafür die Führungsrolle der Wirtschaftszentrale anerkennt und legitimiert, aber der Aufbau der Genossenschaftsorganisation ohne Änderung beibehalten werden soll. Doch wie bereits festgestellt werden konnte, kann sich dadurch eine Leistungsminderung für das Einzelmitglied ergeben. Zwischen einer optimalen Leistungserstellung für das Einzelmitglied und der vorhandenen genossenschaftlichen Organisation scheint ein Widerspruch zu bestehen.

Die Autonomie und die Eigenwilligkeit der Primärgenossenschaft sind ein starkes Hindernis für eine effiziente Verbundarbeit. Dieses Problem wird von der modernen Verbundtheorie zwar gesehen, aber nicht konsequent untersucht (3). Es wird nicht erläutert, welche Strategien die Verbundspitze verfolgen kann, um ihre Geschäftspolitik bei den Mitgliedsgenossenschaften durchzusetzen. Man hat sich zwar eingehend mit den rechtlichen Bezugs- und Absatzregelungen befaßt, doch sich nur relativ wenige Gedanken über die Anordnungsbefugnisse der Verbundspitze hinsichtlich Rationalisierungsmaßnahmen der genossenschaftlichen Organisation

---

(1) Vgl. U. Leffson, Genossenschaftliche Verbundbildung..., a.a.O., S. 166.

(2) Vgl. H. Westermann, Zum Rechtsbegriff..., a.a.O.,S.201.

(3) Vgl. R. Henzler, Der Genossenschaftsverbund..., a.a.O., S. 251 f.

gemacht (1). Es wird nicht deutlich, wie die Verbundspitze eine Gesamtplanung für die gesamte Spartenorganisation (z.B. Verteilernetz, bauliche Maßnahmen etc.) auch verwirklichen kann und wie dabei die Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Verbundteilnehmern sein soll. Der Grund für die Vernachlässigung dieser Fragen dürfte wohl darin zu suchen sein, daß man als Ziel des Genossenschaftsverbunds in der Regel den Förderungsauftrag angenommen hat. Doch wie bereits Engelhardt gezeigt hat, ist der Grundauftrag als Leitmaxime wegen fehlender Operationalität und mangelnder Eindeutigkeit nicht verwendbar (2). Solange also kein konkreter, operationales Ziel vorliegt, ist es auch unmöglich, von einer optimalen Leistung und optimalen Funktionsaufteilung zwischen den einzelnen Verbundteilnehmern zu sprechen.

Zusammenfassend zu der Verbundtheorie lassen sich folgende Anmerkungen machen:

(a) Es wird in der Regel der Förderungsauftrag als Leitmaxime angenommen, der aber wegen seiner geringen Operationalität und geringen Eindeutigkeit nicht dazu geeignet ist, eine klare Kompetenzverteilung zwischen den einzelnen Verbundgliedern vorzunehmen.

(b) In der Verbundtheorie wird zwar die Anordnungsbefugnis von 'oben nach unten' teilweise legitimiert, aber weiterhin der organisatorische dreistufige Aufbau beibehalten. Der Autonomie der Einzelgenossenschaft wird eine größere Bedeutung zugemessen als der straffen Organisation, so daß die Verbundtheorie nicht auf die

---

(1) Vgl. hierzu auch die Kritik von Dechant. J. Dechant, Untersuchung..., a.a.O., S. 285 f.

(2) Vgl. W. Engelhardt, Über die Bedeutung des genossenschaftlichen Grundauftrags für die Genossenschaftslehre und Praxis, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 13. Jg. (1960), S. 227.

höchste Gesamtleistungsfähigkeit für das Einzelmitglied abgestellt ist.

(c) Die Frage, welche Strategien die Zentrale verfolgen kann, um ihre Geschäftspolitik beim genossenschaftlichen Unterbau durchzusetzen, wird auch bei diesem Ansatz nicht ausreichend beantwortet.

(d) Die Verbundtheorie wird nicht der Entwicklung der genossenschaftlichen Praxis gerecht, in der eine starke Anordnungsbefugnis von 'oben nach unten' und eine zunehmende Tätigkeit der Zentralen auf primärgenossenschaftlicher Ebene zu beobachten ist.

IV. Die Zentrale als Filialmodell

Der Genossenschaftsverbund kommt deswegen nicht zur höchsten Leistungsfähigkeit, weil die Selbständigkeit der Primärgenossenschaften nicht vollkommen aufgegeben wird und damit die Verbundspitze in ihrer Rationalisierungstätigkeit eingeschränkt wird. Demgegenüber steht nun das 'Filialmodell', bei dem die lokale Entscheidungsautonomie völlig aufgegeben und der Zentrale übertragen wird. Dabei sind zwei Fälle klar zu unterscheiden:

(a) Quasi-Filialmodell
(b) Zentralgenossenschaftliches Filialmodell

(a) Quasi-Filialmodell: Wie bereits bei der Verbundtheorie angeklungen war, können die Mitglieder eine oder mehrere Funktionen ausgliedern und der Wirtschaftszentrale übertragen, die auf diesen Bereichen dann verbindliche Entscheidungen für die verbundenen Betriebe treffen kann. Wenn die Gesamtheit der Funktionen ausgegliedert wird, spricht Henzler von einem 'filialähnlichen Modell' (1). Zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft entsteht ein enger Betriebskomplex, eine funktionale Verschmelzung, bei der die einzelne genossenschaftliche Betriebswirtschaft als ein Teilbetrieb eines großen genossenschaftlichen Unternehmens gesehen werden muß. Zwischen Zentrale und angeschlossenen Primärgenossenschaften besteht ein Ausschließlichkeitsverhältnis. Diese funktionale Verschmelzung soll uneingeschränkt die maximale technische und betriebswirtschaftliche Rationalisierung gewährleisten, um damit auch eine maximale Förderung für das Einzelmitglied zu erreichen. Die bisherige

---

(1) Dieser und folgenden Ausführungen wurde das Henzlerische Modell zugrunde gelegt. Vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957, S. 180 ff. Vgl. auch derselbe, Die Rationalisierung im Genossenschaftswesen, in: ZfgG, Bd. 4 (1954), S. 95 ff.

zwischengenossenschaftliche Rationalisierung soll durch eine innergenossenschaftliche abgelöst werden (1). Also wird in betriebswirtschaftlicher Hinsicht die Einzelgenossenschaft der Wirtschaftszentrale subordiniert. Doch Henzler betont, daß diese funktionelle Verschmelzung nicht die Aufhebung der rechtlichen Selbständigkeit der einzelnen genossenschaftlichen Personenvereinigung und ihrer Verwaltung bedeutet. Denn es entspreche der Doppelnatur des Genossenschaftswesens als Betriebswirtschaft und als Personenvereinigung, daß durch die betriebswirtschaftlich notwendige Zentralisierung und Rationalisierung die Personenvereinigung nicht nur nicht angetastet, sondern in dieser Eigenart noch gestärkt wird. Denn die Erhaltung der genossenschaftlichen Personenvereinigung bedeute auch die Erhaltung der Genossenschaft als Genossenschaft. Henzler faßt zusammen: "zentralistisch im Funktionieren, dezentralistisch oder föderalistisch in der Organisation". Henzler weist darauf hin, daß sich dieses genossenschaftliche Filialmodell von dem erwerbswirtschaftlichen Filialmodell darin unterscheidet, daß bei dem genossenschaftlichen im Gegensatz zu dem Filialunternehmen die Zentrale finanziell von den 'Filialen' (Primärgenossenschaften) getragen wird, und während in Filialbetrieben die Filialen "Werkzeuge" der Zentralen sind, sind im Genossenschaftswesen die Zentralgenossenschaften grundsätzlich "Werkzeuge" der Einzelgenossenschaften.

Unterzieht man dieses 'filialähnliche Genossenschaftsmodell' nun einer kritischen Betrachtung, so läßt sich zunächst einmal feststellen, daß eine 'filialähnliche Zusammenarbeit' zwischen Zentrale und Einzelgenossenschaft noch keineswegs eine optimale Gesamtleistungsfähigkeit für das Einzelmitglied garantiert. Denn viele Entscheidungen können nach dem

---

(1) Da Zentrale und Einzelgenossenschaft funktional einen Betriebskomplex, eine Unternehmung darstellen, meint Henzler, daß man dann auch von einer innerbetrieblichen Rationalisierung sprechen könne.

geltenden deutschen Genossenschaftsgesetz nicht delegiert werden, sondern obliegen ausschließlich der Entscheidungsbefugnis der Mitglieder der Primärgenossenschaften (z.B. Verschmelzungsvorhaben). Die Individualgenossenschaft kann somit über die Beeinflussung der Einzelmitglieder - denen sie ja näher steht als die Zentrale - bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen der Zentrale erschweren oder gar verhindern. Ferner garantiert die rechtliche Selbständigkeit der Genossenschaft, daß diese gegebenenfalls die Verträge kündigen und somit das 'Filialsystem' jederzeit wieder rückgängig machen kann. Und nicht zuletzt bleibt die theoretische Möglichkeit eines Austritts offen.

Diesen rationalisierungshemmenden Faktoren kann man mit Recht entgegenstellen, daß die Primärgenossenschaft betriebswirtschaftlich in ein derart starkes Abhängigkeitsverhältnis von der Zentrale geraten ist, daß diese in der Lage sein dürfte, die Einzelgenossenschaft gegebenenfalls auch unter Druck zu setzen, um ihre Rationalisierungsmaßnahmen durchzusetzen. Doch das würde zusätzliche Maßnahmen bedeuten, deren Ausgang auch nicht mit Sicherheit voraussehbar ist.

Wie diese Ausführungen schon zeigen, ist mit dem 'filialähnlichen Modell', wie es Henzler zeigt, noch nicht sichergestellt, daß zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft eine optimale Zusammenarbeit stattfindet. Damit unterscheidet sich dieses Filialmodell Henzlers nicht von dem Verbundansatz.

(b) Zentralgenossenschaftliches Filialmodell: In diesem Fall wird die Primärgenossenschaft durch eine Filiale der Zentrale ersetzt, oder die Zentrale errichtet neben den Primärgenossenschaften, in Ergänzung oder in Konkurrenz zu diesen, eigene Betriebe. Diese Betriebe der Zentrale sind rechtlich nicht selbständig. Dieses 'echte' genossenschaftliche Filialmodell wird von der Genossenschaftstheorie nur

andeutungsweise erfaßt, aber nicht näher analysiert (1). Lediglich in Schriften der Genossenschaftspraxis wird dieses Modell als ein Instrument der Rationalisierung erwähnt, so z.B. im 'Bericht der englischen unabhängigen Kommission über das Genossenschaftswesen', das genossenschaftliche Filialunternehmen als eine mögliche strukturelle Änderung der Genossenschaft vorgeschlagen hat (2). Auch die Kommission für die Restrukturierung der schwedischen Konsumgenossenschaften schlägt als eine der möglichen Lösungen das Filialmodell vor (3). Aber auch in deutschen ländlichen Genossenschaftskreisen wird diese Alternative diskutiert (4). Doch abgesehen von diesen Schriften kann diese Entwicklung zu Filialbetrieben in vielen Genossenschaftssparten beobachtet werden. Im ländlichen Genossenschaftswesen kann eine zunehmende Zahl von Außenstellen der Zentrale, z.B. Mittelpunktläger, Kornhäuser, beobachtet werden, die eng mit den Einzelmitgliedern zusammenarbeiten. Im genossenschaftlichen Lebensmitteleinzelhandel hat die Zentrale eigene Großverkaufsläden eingerichtet. Doch diese Entwicklung der Genossenschaftspraxis wurde bisher unseres Wissens noch nicht systematisch untersucht. Aus diesem Grund lassen sich darüber hier keine weiteren Aussagen machen.

---

(1) Westermann spricht dabei von einer 'Einheitsgenossenschaft', aber geht nicht weiter auf dieses Modell ein. Vgl. H. Westermann, Zum Rechtsbegriff, a.a.O., S.202 f.

(2) Vgl. S. Pollard, 'Der Bericht der englischen unabhängigen Kommission über das Genossenschaftswesen', in: ZfgG, Bd. 9, 1959.

(3) Vgl. E. Hasselmann, In der schwedischen Konsumgenossenschaftsbewegung hat die Zukunft schon begonnen, in: Der Verbraucher, Nr. 9 (1970), S. 19.

(4) Vgl. z.B. J. Singer, a.a.O., S. 490.

V. Zusammenfassung

Wenn auch die gezeigten Ansätze zur Erklärung der Stellung und Funktion der Zentralgenossenschaft innerhalb der genossenschaftlichen Organisation von unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehen, so lassen sich doch Gemeinsamkeiten feststellen.

Zunächst wäre zu bemerken, daß im allgemeinen der Autonomie der Primärgenossenschaften und dem demokratischen Willensbildungsprozeß von 'unten nach oben' ein größeres Gewicht beigemessen wird als der straffen genossenschaftlichen Organisation, die auf die höchste Leistungsfähigkeit für das Einzelmitglied abgestellt ist. Die Zentrale wird in der Regel nur als ein Hilfsbetrieb der Primärgenossenschaft angesehen, obwohl die genossenschaftliche Praxis deutlich zeigt, daß die Zentrale in zunehmendem Maße auch als direkter Geschäftspartner der Einzelmitglieder tätig werden wird. Es kommt nicht klar zum Ausdruck, wie die Funktionsstellung zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft sich zu vollziehen hat.
Weiterhin ist festzustellen, daß die Frage, wie die Zentralgenossenschaft ihre Geschäftspolitik bei dem genossenschaftlichen Unterbau durchsetzen kann und welche Konsequenzen sich damit für die Mitgliedsgenossenschaften verbinden, nur unzureichend beantwortet wird.

Ein wichtiger Grund für die Vernachlässigung dieser Fragen liegt nach unserer Ansicht in der Tatsache, daß das Ziel der Zentrale noch nicht hinreichend definiert worden ist. Es ist nicht klar herausgestellt worden, an welchen Leitmaximen die Zentrale ihre Geschäftspolitik zu orientieren habe und mit welchen Maßstäben sie ihren 'Erfolg' messen kann.

Mit diesen noch nicht geklärten Fragen beschäftigen sich die nachstehenden Kapitel.

2. Kapitel

Die Zielsetzung der Hauptgenossenschaften

Der Ausgangspunkt unserer Untersuchung war die Feststellung, daß auf Grund des verstärkten Wettbewerbs auf den Agrarmärkten sich auch das ländliche Genossenschaftswesen gezwungen sieht, seine Organisation zu straffen und Entscheidungsbefugnisse vom genossenschaftlichen Unterbau auf die Zentralgenossenschaften zu übertragen. Das bedeutet, daß die Position der Zentralen innerhalb der ländlichen Genossenschaftsorganisation gestärkt wird und dementsprechend die Geschäftspolitik und -aktivität des ländlichen Genossenschaftswesens in zunehmendem Maße von den Zentralen bestimmt und geprägt wird. Das bedeutet gleichzeitig, daß auch die Geschäftsaktivität der Mitgliedsgenossenschaften in stärkerem Maße von den Zentralen abhängen wird. Aus diesem Grund ist es für unsere Analyse über die Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaften und ihre Auswirkungen auf die Mitgliedsgenossenschaften wichtig zu wissen, an welchen Leitmaximen die Zentralen ihre Geschäftspolitik orientieren. Die Bestimmung dieser Leitmaximen der Zentralen - die von der traditionellen Genossenschaftstheorie nur in einem unzureichenden Maße geklärt worden ist - soll Untersuchungsgegenstand dieses Kapitels sein.

I. Ansatz zur Bestimmung der Zielsetzung

1. Die Verwaltung der Zentrale als Zielfixierer

Der Zweck einer Unternehmung wird von deren Trägern bestimmt. Demnach müßten die Zentralgenossenschaften von ihren Mitgliedsgenossenschaften exakte Angaben über deren Zielsetzung oder Zielsysteme erhalten, denn nur dann könnten die Zentralen ihre Geschäftspolitik nach eindeutigen Kriterien ausrichten (1). Wenn die Primärgenossenschaften ihren Auftrag gegenüber den Zentralen eindeutig und präzise formulieren könnten, wären die Zentralen ein reines Vollzugsorgan des Willens der Mitglieder. Aber eine genaue Zielformulierung wäre nur bei einer sehr einfachen Form der Zentralgenossenschaft möglich, bei der die Zentrale allein eine Sammelfunktion hat und dementsprechend die Genossenschaft so organisiert wäre, daß der Wille einstimmig gebildet wird und sämtliche Mitglieder an der Ausführung beteiligt sind (2). Der Zweck der Zentrale wäre da genau vorgegeben. Zu diesem Genossenschaftstyp lassen sich die ersten Warenzentralen Raiffeisenscher und Haas'scher Prägung zählen, da sie nur die Funktion hatten, die Bestellung ihrer Mitglieder zusammenzufassen und durch diese Auftragskonzentration ökonomische Vorteile für die Mitglieder zu erzielen.

Die Warenzentralen haben aber recht bald über diese Sammelfunktion hinaus weitere Funktionen für ihre Mitgliedsgenossenschaften wahrgenommen, die den geschäftlichen Ablauf in der Zentrale komplizierter und damit für die Primärgenossenschaften weniger leicht durchschaubar machten. In dem

---

(1) Vgl. hierzu E. Dülfer, Zielsysteme, Entscheidungsprozesse..., a.a.O., S. 171 f.

(2) Dülfer bezeichnet diesen Genossenschaftstyp als Urform der traditionellen Genossenschaft. Vgl. E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft..., a.a.O., S.12 f.

Maße wie sich die Funktionen der Zentrale vermehrten und komplizierten, verringerte sich die Möglichkeit der Primärgenossenschaften, den Zentralen genaue Anweisungen zu geben, wie diese sie optimal fördern könnten. Die Genossenschaften sind im großen und ganzen nur in der Lage, den Zentralen einen allgemeinen Grundauftrag zu geben. Die Interpretation dieses Auftrages und seine Transformation in operationald Handlungsmaximen wird der Verwaltung der Zentralgenossenschaften überlassen. Die Verwaltung der Zentrale hat somit die Möglichkeit, das Unternehmungsziel und ihre Geschäftspolitik weitgehend autonom so zu bestimmen und auszurichten, wie diese nach ihrer Vorstellung am ehesten dem allgemeinen Auftrag gerecht werden. An dieser Zielbestimmungsmöglichkeit der Verwaltung der Zentralen wollen wir bei unseren Überlegungen ansetzen. Dabei wird der Frage nachzugehen sein, wie sich die Verwaltung der Zentrale zusammensetzt und welche Ansichten die einzelnen Entscheidungsträger zu dem Ziel der Zentralgenossenschaften vertreten.

2. Die Entscheidungsträger der Zentralgenossenschaft

Bei Zentralgenossenschaften, die in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt werden, sind vom Gesetz zumindest drei Entscheidungszentren vorgeschrieben, und zwar Generalversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat. Darüber hinaus können die Zentralen noch weitere willensbildende Organe ins Leben rufen, wie Fachausschüsse, Beiräte, Bezirksversammlungen, die aber in der Regel entweder nur beratende Funktion haben oder nur über Teilbereiche der Geschäftspolitik der Zentrale entscheiden können. Für die Festlegung der gesamtgenossenschaftlichen Zielsetzung kommt ihnen aber nur eine untergeordnete Rolle zu. Auf diese zusätzlichen Organe werden wir bei der Behandlung der Einflußmöglichkeiten der Primärgenossenschaften auf die Geschäftspolitik der Zentrale noch zurückkommen.

Untersucht man nun die gesetzlich vorgeschriebenen Entscheidungszentren auf ihre Bedeutung als zielbestimmende Organe, so ist zunächst auf eine Fülle von wissenschaftlichen Abhandlungen hinzuweisen (1), die zeigen, daß der Mitgliederversammlung der Genossenschaft als Entscheidungsorgan aus Operationalitäts- und Kostengründen keine große Rolle zukommt (2). Die Generalversammlung wird einen Grundauftrag formulieren können, wird aber auf die laufende Geschäftspolitik der Zentrale kaum einen Einfluß haben. Die Interessen der einzelnen Primärgenossenschaften werden gegenüber der Zentrale nicht durch die Generalversammlung, sondern vielmehr durch Vertreter, die von dem Mitgliedern in den Vorstand oder Aufsichtsrat der Zentrale gewählt werden, vertreten.

Die wirklichen Entscheidungsträger der Zentrale sind somit in Aufsichtsrat und Vorstand zu erblicken (3). Aufsichtsrat

---

(1) Wenn sich auch die Untersuchungen in der Regel auf die Generalversammlung der Primärgenossenschaften beziehen, so können die Argumente, die verwendet werden, um die geringe Bedeutung der Generalversammlung als willensbildendes und Entscheidungsorgan zu beweisen, auch für die Mitgliederversammlung der Zentrale verwendet werden. Vgl. statt vieler E.-B. Blümle, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, in: ZfgG, Bd. 14 (1964), S. 453 ff. und R. Eschenburg, Die ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A Studien Bd. 1, hrsg. von E. Boettcher, E. Klein, U. Leffson und H. Westermann, Tübingen 1971, S. 157.

(2) De iure gibt es zwar viele Kompetenzen, die nur von der Generalversammlung entschieden werden. Doch bei diesen wichtigen Entscheidungen wird die Geschäftsführung bereits vor der Versammlung das Terrain sondieren und nur dann die Vorschläge zur Abstimmung in die Generalversammlung einbringen, wenn auch mit einer positiven Abstimmung zu rechnen ist. Damit soll nicht die Möglichkeit ausgeschlossen werden, daß gegebenenfalls die Generalversammlung sich zu einem wichtigen Entscheidungszentrum entwikkeln könnte, denn de iure bleibt die Generalversammlung das oberste Entscheidungsorgan der Genossenschaft.

(3) Wir gehen von der Annahme aus, daß die hauptamtliche Ge-

(Fortsetzung s. nächste S.)

und Vorstand haben zwar verschiedene Kompetenzbereiche und Entscheidungsbefugnisse, dem kommt aber für unsere Fragestellung nach der Zielbestimmung nicht allzu große Bedeutung zu. Denn einmal sind beide Organe gleichermaßen in der Lage, die Geschäftspolitik und damit die Ziele der Zentrale zu beeinflussen, zum anderen ist für unsere Analyse nicht die Position des Entscheidungsträgers innerhalb der Verwaltung das Entscheidende, sondern vielmehr interessiert uns, welche Interessengruppen die einzelnen Entscheidungsträger in der Zentrale vertreten. Dabei lassen sich nach unserem Ermessen vier verschiedene Gruppen von Entscheidungsträgern unterscheiden.

(a) Mitgliedervertreter

Wie bereits oben erwähnt wurde, werden die Interessen der Primärgenossenschaften in der Zentrale durch sogenannte Mitgliedervertreter repräsentiert. Da die Individualgenossenschaften nach ihrer Größe, dem Umfang ihrer Aktivitäten, geographischer Standorte usw. sehr verschieden sind, werden in der Regel die Mitgliedervertreter nicht die Gesamtheit der Primärgenossenschaften, sondern nur einen Teil dieser in der Zentrale vertreten. Jeder Mitgliedervertreter identifiziert sich also mit einer Gruppe von Primärgenossenschaften, deren Interessen er in der Zentrale vertritt.

(b) Arbeitnehmervertreter

Wenn die Zahl der Beschäftigten der Hauptgenossenschaft die Zahl von 500 übersteigt, muß nach §§ 76 und 77 des Betriebsverfassungsgesetzes ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder von den Arbeitnehmern bestellt werden. Die Arbeitnehmer können somit über den Aufsichtsrat an der Geschäfts-

---

schäftsführung (Management) gleichzeitig Mitglied des Vorstandes ist. Wäre das nicht der Fall, dann müßte auch das Management als wichtiges zielbestimmendes Organ angeführt werden.

führung der Zentralgenossenschaft teilhaben. Gutenberg bezeichnet die Beteiligung der Arbeitnehmer am Aufsichtsrat als drittes Willenszentrum einer Unternehmung (1).

(c) 'Außenvertreter'

Die Zentralgenossenschaft ist zur Verwirklichung ihrer Ziele auch auf andere Organisationen (Kreditinstitute, Prüfungsverband etc.) angewiesen. Um diese Organisationen in einem stärkeren Maße für die Interessen der Zentrale zu gewinnen, kann es angebracht sein, sie an der Geschäftsaktivität der Zentrale durch Vertreter im Aufsichtsrat oder Vorstand partizipieren zu lassen. Diese Verwaltungsmitglieder würden zwar von der Generalversammlung der Zentrale bestimmt, also von den Mitgliedsgenossenschaften, aber nicht aus deren Mitte gewählt. Sie identifizieren sich nicht mit dem genossenschaftlichen Unterbau und können deshalb nicht mit den oben erwähnten Mitgliedervertretern gleichgesetzt werden. Ihr Entscheidungsverhalten in der Zentrale wird dadurch - wie noch zu zeigen sein wird - durch unterschiedliche Interessen motiviert sein. Daher bilden diese 'Außenvertreter', wie wir sie nennen wollen, eine eigene Interessengruppe innerhalb der Entscheidungsorgane der Zentrale.

(d) Die zentralgenossenschaftlichen Vertreter; das Management

Die Größe der Zentralgenossenschaft und die Kompliziertheit der betriebswirtschaftlichen Entscheidungen machen eine hauptamtliche Geschäftsführung erforderlich. Sie wird von Fachspezialisten besetzt, die wir als Management bezeichnen wollen (2). Das Management identifiziert sich weder mit

---

(1) Vgl. E. Gutenberg, Unternehmensführung - Organisation und Entscheidungen, (Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 2 hrsg. von E. Gutenberg), Wiesbaden 1962, S. 16 ff.

(2) In anderen genossenschaftlichen Untersuchungen wird unter Management die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder verstanden. Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 143.

einer Mitgliedergruppe noch mit einer außenstehenden Organisation, sondern es "identifiziert" sich vielmehr mit der Zentralgenossenschaft als Ganzem. Es verficht vor allem allgemeine zentralgenossenschaftliche Interessen, während die anderen Verwaltungsmitglieder außerdem noch die speziellen Interessen ihrer Gruppen (Mitgliedergruppen, Arbeitnehmer, außenstehende Organisationen) in der Zentrale zu vertreten haben. Das Management könnte somit 'authentischer' zentralgenossenschaftlicher Vertreter angesehen werden (1).

Diese Ausführungen lassen bereits erkennen, daß im Aufsichtsrat und Vorstand verschiedene Gruppen und Interessen vertreten sind, die sich auch unterschiedlich auf die Geschäftspolitik und auf das Ziel der Zentrale niederschlagen können. Es ist nun unsere Aufgabe, die Interessen dieser verschiedenen Entscheidungsträger näher zu erläutern und zu untersuchen, wie sich diese individuellen Interessen auf das Unternehmungsziel der Zentrale niederschlagen. Bei dieser Analyse wollen wir davon ausgehen, daß die Entscheidungsträger sich rational verhalten und vor allem durch eigennützige Interessen leiten lassen. Unter eigennützig verstehen wir, daß das Handeln des einzelnen Entscheidungsträgers in der Zentrale durch die Verfolgung eigener Ziele motiviert ist, und das Wirtschaftssubjekt verhält sich rational, wenn es in der Unternehmung so handelt, wie es seinen persönlichen Interessen am meisten nützt. Es ist demnach unsere Aufgabe, zunächst die individuellen Interessen der Entscheidungsträger zu eruieren, um daraus dann das Ziel der Zentralgenossenschaft abzuleiten.

---

(1) Bei den Hauptgenossenschaften gehört das Management in der Regel dem Vorstand an. Dem Vorstand können außer diesen hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern noch ehrenamtliche Mitglieder angehören. Doch diese werden nach unserer Auffassung auch andere Interessen vertreten und wären somit in einer der vorangegangenen Gruppen zu subsumieren.

Die Analyse werden wir mit den Leitmotiven des Managements beginnen, die wir dann auf ein Unternehmungsziel übertragen wollen. Dieses Ziel soll anschließend mit den Interessen der übrigen Entscheidungsträger konfrontiert werden.

II. Wachstumsmaximierung: das Unternehmerziel, unter Berücksichtigung der persönlichen Interessen des Managements

1. Die Leitmotive des Managements

Wie psychologische Theorien (1) und empirische Untersuchungen (2) zeigen, wird das Verhalten eines Wirtschaftssubjektes durch ökonomische und nichtökonomische Motive determiniert. Als Wirtschaftssubjekt ist der Manager zunächst einmal an einem hohen monetären Einkommen interessiert. Der Manager muß aber auch das 'Gefühl haben', daß dieses Einkommen seinen Fähigkeiten und Leistungen entspricht. Er versucht also, zwischen dem Erfolg des Unternehmens als Ausdruck seines Handelns und seinem Einkommen, eine gewisse Relation herzustellen. Das kann durch eine Erfolgsbeteiligung gewährleistet werden, so daß mindestens ein Teil des Einkommens eine Funktion des Unternehmungserfolges wird (3).

---

(1) D.C. McClelland, Die Leistungsgesellschaft. Übersetzung aus dem Amerikanischen, Stuttgart 1966; sowie G. Katona, Das Verhalten des Verbrauchers und Unternehmers. Über die Beziehung zwischen Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie. Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1960.

(2) Karl W. Bötticher, Unternehmer oder Manager-Grundprobleme industrieller Führungsschaft, Köln u. Berlin 1963, und J. Bidlingmaier, Unternehmerziel und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964.

(3) Daß die Erfolgsbeteiligung der Verantwortlichen einer Genossenschaft keineswegs eine neue Regelung oder ein besonderes Problem unserer Zeit ist, zeigt u.a. H. Flocken (Das Gewinnproblem im Genossenschaftswesen. Inaugural-Dissertation, Frankfurt 1928, S. 62 f. und 80 ff.);
(Fortsetzung s. nächste S.)

Aber von einer gewissen Einkommenshöhe an, die individuell sehr verschieden sein kann, wird das persönliche Einkommen nicht mehr im Vordergrund des Managerinteresses stehen, sondern durch andere Ziele verdrängt werden (1) (2). "Das Phänomen der Gruppenzugehörigkeit macht das Verlangen verständlich, eine geachtete, hohe oder gar hervorragende Position einzunehmen. Wir streben nach Anerkennung durch die Mitglieder der Gruppe. Wir sehnen uns nach Prestige bei unseren Ge-

---

vgl. auch Seelmann-Eggebert, Die Systeme im neuzeitlichen deutschen Genossenschaftswesen, ihre Entstehung und ihr gegenwärtiger Stand, Stuttgart 1927, S. 160 ff. Schon bei den ersten Genossenschaften im letzten Jahrhundert hatte dieses Problem eine bedeutende Stellung, weil man z.T. dazu übergegangen ist, Tantiemen zu zahlen, wie es z.B. aus den nachstehend angeführten Grundsätzen für die Besoldung eines Rechners bei den Raiffeisenvereinen vorgeht: "Die Vergütung soll nicht nach dem Gewinn oder Umsatz des Vereines bemessen werden, um eine Übertreibung der Geschäfts und Gewinnzuschläge seitens eines auf Provision gestellten Rendanten zu verhindern. Wo diese Gefahr nicht in Frage kommt, wird der Umsatz immer der beste Maßstab für die Rechnerentschädigung sein". Auch in den Konsumvereinen wurden Tantiemen für Vorstandsmitglieder und leitende Angestellte gezahlt, was auch statutarisch festgelegt worden ist. Schulze-Delitzsch und Raiffeisen haben allerdings Bedenken gegenüber dem Tantiemenbezug geäußert, denn es bestünde die Gefahr, daß das Eigeninteresse stark in den Vordergrund gerückt würde und darunter die Interessen der Genossenschaft leiden würden.

(1) Vgl. J.K. Galbraith, Die moderne Industriegesellschaft, München, Zürich 1968, S. 159. Vgl. K.W.Bötticher, Unternehmer..., a.a.O., S. 136. G. Katona, Das Verhalten..., S. 135 ff. und Ch. Barnard, Die Führung großer Organisationen. Essen 1970, S. 126 ff.

(2) Die Verwirklichung dieser außerökonomischen Ziele kann sich indirekt auch auf die Einkommenshöhe des Managements niederschlagen, doch wird dieses als Nebenprodukt erzielt und wäre nicht als primäres Ziel anzusehen. So z.B. kann ein Prestigegewinn (Ernennung zum Ehrenmitglied einer renommierten nichtökonomischen Gesellschaft) auch ein höheres Ansehen in der Gesellschaft bedeuten, was sich u.U. auch auf den 'Marktwert' dieses Managers niederschlagen kann. Dadurch kann sich der 'Marktpreis' des Managers erhöhen und somit auch der Druck auf die Höhe des jetzigen Einkommens.

schäftspartnern, Nachbarn und Mitbürgern; unsere Ambitionen stehen in Beziehung zu Wertschätzung und Meinung anderer hinsichtlich unserer Stellung und unseres Vorwärtskommens" (1). Der Manager einer Hauptgenossenschaft wird also bestrebt sein, u.a. auch innerhalb der Raiffeisenorganisation ein hohes soziales Ansehen im Hinblick auf die eigenen Mitgliedsgenossenschaften, die anderen Genossenschaftsunternehmen des eigenen und/oder eines anderen Verbandsbezirkes und nicht zuletzt den Raiffeisenverband zu erzielen.

Damit aber das Management von Außenstehenden auch tatsächlich anerkannt wird, ist es notwendig, daß die Erfolge des Unternehmens auf sein Tun und Handeln, d.h. auf seine Fähigkeiten zurückgeführt werden. Er würde keine volle Befriedigung empfinden, wenn die Erfolge nicht eindeutig auf seine Initiative und Entscheidungen zurückzuführen wären. Das aber hängt vor allem mit dem autonomen Handlungs- und Entscheidungsspielraum des Managements zusammen (2). Je größer dieser Spielraum, um so eher lassen sich die Erfolge auf seine Fähigkeiten zurückführen. Aus diesem Grund wird das Management auch bestrebt sein, seinen autonomen Handlungsspielraum gegenüber den restlichen Entscheidungsträgern auszubauen (3) (4).

"Das Streben nach Prestige kann einmünden in das Verlangen, andere Mitglieder unserer Gruppe zu beeinflussen, sie zu kontrollieren oder zu beherrschen, kurz: in das Streben nach macht" (5). Demnach kann das Management der Hauptgenossen-

---

(1) G. Katona, Das Verhalten..., a.a.O., S. 146. Vgl. auch K.W. Böttcher, Unternehmer..., a.a.O., S. 135 f.

(2) Vgl. E. Boettcher, G. Glöy, Konzentration in den Vertikalen. Das Management braucht Entscheidungsspielraum, in: Der Volkswirt, Jg. 22 (1968), Nr. 29, S. 30 f.

(3) Vgl. ebenda.

(4) Auf die immanenten Begrenzungen des Handlungsspielraums einer Zentralgenossenschaft vgl. G. Draheim, Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, a.a.O., S. 191 ff.

(5) G. Katona, Das Verhalten..., a.a.O., S. 246.

schaft versuchen, durch sein Wirken die Machtposition der Genossenschaft weiter auszubauen, um in der genossenschaftlichen Gruppe eine Vormachtstellung zu erreichen, von der aus es die anderen genossenschaftlichen Einheiten des Raiffeisenverbandes beeinflussen kann. Diese Beeinflussung wird leichter und wirkungsvoller sein, wenn die Hauptgenossenschaft durch hervorragende dynamische Unternehmensführer stets höhere Erfolge erzielt als andere vergleichbare Unternehmen und im großen und ganzen als fortschrittlich und somit als Vorbild für andere Unternehmen gelten kann.

Der Manager wird zugleich darauf achten, regelmäßige und wiederkehrende Erfolge für das Unternehmen zu erzielen, und daher eine geringe, aber stetige Aufwärtsentwicklung einer 'Zick-Zack'-Entwicklung von hohen positiven bis zu negativen Wachstumsraten vorzuziehen (1). Das Gefühl, etwas zu leisten, braucht aber nicht unbedingt durch die Reaktion anderer hervorgerufen zu sein (2). Innere Befriedigung kann dem Manager auch die Bewältigung und Lösung von schwierigen Aufgaben und Problemen, bei denen er seine unternehmerischen Fähigkeiten auch voll entfalten kann, vermitteln (3). Er würde keine echte Befriedigung in seiner Tätigkeit sehen, wenn er Aufgaben und Probleme zu lösen hätte, die auch von anderen Betriebsangehörigen und Personen gelöst werden könnten. Allerdings darf der Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Probleme nur so hoch sein, wie damit noch mit einem wohl

---

(1) Katona meint hierzu, daß die Entscheidungsträger Erfolge anstreben würden, die nicht geringer als die des Vorjahres und nicht schlechter als die der Konkurrenz sein dürfen. Doch meint er gleichzeitig dazu, daß kleine, aber stetige Erfolge ungünstige Auswirkungen auf die öffentliche Meinung und den Gesetzgeber, auf Kunden und Gewerkschaften haben können. Vgl. G. Katona, Das Verhalten..., a.a.O., S. 243 f.

(2) Ebenda, S. 247.

(3) Siehe hierzu auch E. Boettcher, Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, in: Festschrift für Georg Draheim, Göttingen 1968, S. 143, und K.W. Böttticher, Unternehmer..., a.a.O., S. 133 ff.

kalkulierten Risiko ein Erfolg beschieden bleibt (1), denn mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad erhöht sich auch das Risiko des Nichterfolges, wobei ihm jedes nicht gelöste Problem und Mißerfolge echte Besorgnis und Unzufriedenheit bringen werden. Der Manager findet also auch Befriedigung in der Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung, was um so stärker empfunden wird, je mehr sich das Management mit dem von ihm geleiteten Genossenschaftsunternehmen identifiziert (2). Durch diese Identifizierung ergibt sich, daß der Manager sich die Interessen der Mitgliedsgenossenschaften, der gesamten Raiffeisenorganisation, der Angestellten nicht getrennt vor Augen führt, "sondern er an die Interessen seines Unternehmens denkt, ohne dabei die Sonderinteressen von Eigentümern, Angestellten oder Kunden zu berücksichtigen. Er denkt und handelt, als sei es seine Firma, auch dann, wenn er selbst keine Anteile besitzt. Eine Verbesserung in der Geschäftslage des Unternehmens verschafft ihm echte Befriedigung, eine Verschlechterung der Lage verursacht ihm echte Sorgen" (3).

Diese Motivationsstruktur oder persönliche Zielfunktion des Managers - die wir hier nur kurz skizziert haben - zeigt, daß der Manager versucht, in der Unternehmung auch persönliche Ziele zu verwirklichen. Die Frage, die wir zu klären hätten, ist, wie sich diese persönlichen Ziele auf das Unternehmerziel auswirken.

---

(1) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration..., a.a.O., S. 143, sowie auch E. Boettcher, G. Glöy, Konzentration..., a.a.O., S. 30 f.

(2) Vgl. hierzu auch O. Wiese, Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland. Darstellung und Erklärung der Markt- und Wettbewerbsstruktur. Inaugural-Dissertation Münster 1968, S. 94, sowie auch G. Katona, Das Verhalten..., a.a.O., S. 236.

(3) Ebenda.

2. Die persönlichen Leitmotive des Managers versus Unternehmerziel

Die Endziele menschlichen Handelns sind die eigentlichen Triebfedern des Wirtschaftens und sind nicht von dem Unternehmen als solchem determiniert (1). Doch diese Primärziele enthalten als menschliche Sekundärziele alle die vielgestaltigen, verwickelten, individuellen Bedürfniskomplexe wie Macht, Ruhm, Auszeichnung, Prestige etc., die sich wegen ihrer subjektiven Interpretation schwer bemessen lassen. Diese persönlichen Endziele können somit nicht als ein effektives und operationales Unternehmungsziel angesehen werden. "Für den Unternehmerbereich müssen deshalb selbständige Ziele (Unternehmerziele) eruiert werden, in denen sich die übergeordneten menschlichen Zwecke niederschlagen und aus denen zwingende Schlüsse über die Mittelentscheidung zu ziehen sind" (2).

Die persönlichen Ziele des Managers lassen sich demnach nur indirekt über die Ausrichtung und Gestaltung der Geschäftspolitik des Unternehmers verwirklichen, so daß entweder die Ziele des Managements auf ein Unternehmerziel zu übertragen sind, oder aber das Unternehmerziel so auszurichten ist, daß auch gleichzeitig bei Verwirklichung dieses Zieles das oder die persönlichen Ziele des Managements gewahrt bleiben. Zwischen persönlichem und Unternehmerziel sollte also eine hohe Affinität bestehen (3). Von der Seite des Managers aus gesehen, würde das Unternehmerziel zu den persönlichen Zielen in einer Zweck-Mittel-Relation stehen, wobei das Unternehmerziel nur als ein Vorziel für die Verwirklichung eines anderen gesehen werden kann (4).

---

(1) Vgl. hierzu J. Bidlingmaier, Unternehmerziel..., a.a.O., S. 71, 75 und S. 125 ff.

(2) Ebenda, S. 76.

(3) Ebenda, S. 49.

(4) Vgl. ebenda, S. 76 f., wo eingehend auf diese Reaktion eingegangen und illustriert wird.

3. Das Wachstum als leistungsorientierte Maxime

In der traditionellen genossenschaftlichen Literatur sind zwar einige Ansätze vorhanden, die das Leistungsstreben des Managements anerkennen und ein leistungsbezogenes Einkommen der Manager vorsehen, aber ein präziser und eindeutiger Leistungs- oder Erfolgsmaßstab wird nicht angegeben (1) (2) Draheim (3) ist z.B. der Meinung, "daß es vertretbar sein dürfte, wenn die einzelnen Genossenschaftszweige Kennzeichen für den 'Erfolg' entwickeln, die eine angemessene Anerkennung von Leistungen ermöglichen. Zu solchen Kennzeichen wäre zu rechnen: bestimmte elastische Aufwandsgruppe, Höhe der Umsätze, die Spareinlagen, Zahl der Mitglieder, u.a.; vielleicht wäre eine Kombination von mehreren am brauchbarsten." Auch Phillips (4) präzisiert nicht näher, welcher Maßstab dem Erfolgsstreben des Managers zugrunde gelegt werden soll, sondern stellt lediglich fest: "He is a highly specialized laborer whose productivity in the plant will

---

(1) Vgl. hierzu G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmungsführung der Genossenschaften, in: Festschrift Henzler, S. 91. Derselbe, Problems of Management in Co-operative Industries, in: Co-operation in Agriculture, International Syposium, University of Groning Netherlands 1964, S. 180 f. Auch J.A. Morley, Managing Co-operating Industries, in: Co-operation in Agriculture, International Symposium University of Groning Netherlands, 1964, S. 134.

(2) Draheim meint dazu, daß es scheinbar "charakteristisch für eine Genossenschaft sei, sich im nicht Quantifizierbaren zu bewegen". G. Draheim, Der Genossenschaftsleiter..., a.a.O., S. 92.

(3) Ebenda, S. 96 f.; ähnlich auch J.A. Morley, Managing Co-operative Industries, a.a.O., S. 135.

(4) R. Phillips, Economic Nature of the Cooperative Association, Iowa State College 1952, S. 84.

determine his salary...". Schulz (1) ist der Meinung, daß "das Verhältnis zwischen tatsächlichem und potentiellem Umsatz der Genossenschaften als Erfolgsmaßstab zu setzen" wäre. Aber er gibt keine Angaben darüber, wie der potentielle Umsatz einer Genossenschaft gemessen werden kann.

Demgegenüber hat Eschenburg (2) in seiner Genossenschaftstheorie die persönlichen Leitmaximen des Managers auf ein konkretes, meßbares Unternehmerziel übertragen (3). Er ist dabei von der Überlegung ausgegangen, daß man annehmen könne, daß das Einkommen eines Managers von der Größe des Unternehmens abhänge. Auch "was das Ansehen angeht, so kann man wohl behaupten, daß das Management einer größeren Unternehmung vergleichsweise ein größeres Ansehen genießt als das einer kleineren Unternehmung. Jedoch hängt das Ansehen des Managements nicht allein von der absoluten Größe der Unternehmung ab. Viel wichtiger dürfte in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Unternehmung im Vergleich zu anderen Unternehmen sein... Das Management einer Unternehmung mit einer besseren Entwicklung genießt ein ver-

---

(1) U. Schulz, Die Statistik der gewerblichen Warengenossenschaften in der Bundesrepublik. Reihe A, Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps Universität Marburg/Lahn, Bd. 34, Marburg 1967, S. 115.

(2) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 145ff.

(3) Neuere empirische Untersuchungen haben den Verdacht bestätigt, daß die Genossenschaftsmanager sich nicht nur an den Mitgliederinteressen orientieren, sondern auch bei der Leistungserstellung eigene Interessen verfolgen. Vgl. hierzu die Veröffentlichung des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Reihe C, Untersuchungen und Berichte: W. Kranz, Das Management der Unternehmergruppe Konsum im Konflikt zwischen Demokratie und Wettbewerbsfreiheit, Karlsruhe 1968; P. Klemann, Das Management in Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, Karlsruhe 1969; U. Preuß, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften, Karlsruhe 1969. Ferner K. Gerber, Stellung und Verhalten des Geschäftsführers in modernen Genossenschaften. Darstellung und Überprüfung am Beispiel von Agrargenossenschaften. Diss. Münster 1969.

gleichsweise höheres Ansehen." Auch das Streben nach Macht und Einfluß ist mit der Unternehmensgröße und -entwicklung verknüpft. "Je besser sich ein Unternehmen entwickelt, je schneller es wächst, je stärker seine Wettbewerbsposition ist, ... um so größer ist das Ansehen, aber auch die Machtposition und der Einflußbereich des Managements".

Aus diesen Überlegungen zieht Eschenburg den Schluß, "daß Nutzenerhöhungen des gesamten Managements, wie auch der einzelnen Manager, durch höhere Einkommen, höheres Ansehen und größere Machtpositionen am ehesten durch eine Vergrößerung des Unternehmens möglich sind. Und dabei gilt, daß der Nutzen des Managements nicht nur um so größer ist, je größer das Unternehmen ist, sondern auch um so schneller zunimmt, je schneller das Unternehmen wächst". Daraus leitet nun Eschenburg als Handlungsmaxime für den Manager der Genossenschaft das Wachstumsmaximierungsziel ab (1) (2).

Dieses Wachstumsmaximierungsziel soll nun auch als Leitmaxime für die Manager der Hauptgenossenschaften gelten.

---

(1) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 146.

(2) Auch in der Praxis wird in zunehmender Weise Umsatz und Wachstum als Ziel der Genossenschaft angenommen. So weist Dutsch auf der Raiffeisentagung in Kiel darauf hin, daß die Ortsgenossenschaften und die Zentralgenossenschaften in der Bestrebung, eine weitgehende Umsatzmaximierung zu erreichen, den Ausbau eines dichten Warenverteilungs- und Produktenerfassungsnetzes intensiv betreiben. Vgl. G. Dutsch, Die Organisation der genossenschaftlichen Warenwirtschaft in Anpassung an die veränderte Agrarstruktur unter Berücksichtigung der Kostengestaltung des Dienstleistungssektors der HG-Märkte sowie insbesondere des Verhältnisses der Regionalzentralen zu den Primärgenossenschaften, in: Mitgliedertagung des Deutschen Raiffeisenverbandes, Kiel 1970, S. 188 u. 194. Vgl. auch D. Berg, Genossenschaften verzeichnen steigende Marktanteile, in: Raiffeisenrundschau, Heft 12, Jg. 21, Bonn 1969, S. 516 f. Ferner H.-J. Wick, Die 'Ehrenamtlichen' in der Genossenschaft, in: Raiffeisenrundschau, Heft 2, Jg. 23, Bonn 1971, S. 67, der das Wachstum als Ziel des Genossenschaftsmanagers ansieht.

Denn einerseits sind an diese Maxime mehrere (persönliche) Leitmotive des Managers gekoppelt und andererseits ist es ein Erfolgsmaßstab, der sich relativ leicht ermitteln und mit der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung vergleichen läßt. Die Manager der Hauptgenossenschaften werden also versuchen, das Unternehmenswachstum zu maximieren. Wir wollen nun anschließend dieses Wachstumsmaximierungsziel für die Hauptgenossenschaft näher spezifizieren.

4. Spezifizierung des Wachstumsmaximierungsziels für die Hauptgenossenschaft

Als oberstes Ziel gilt für die Hauptgenossenschaften die Wachstumsmaximierung. Doch da die Hauptgenossenschaften eine ganze Palette von Leistungen führen, kann das Wachstumsmaximierungsziel für einzelne Leistungen eine unterschiedliche Bedeutung haben. Nach unserer Ansicht sind bei den Warenzentralen drei verschiedene Leistungsarten zu unterscheiden, und zwar: Grundleistungen, Zusatzleistungen und Leistungen, bei denen die Gewinnerzielung im Vordergrund steht. Auf diese verschiedenen Leistungsformen soll anschließend näher eingegangen werden.

a) Grundleistungen

Der Erfolg eines Unternehmens wird sicherlich nicht allein am Gesamtwachstum der Unternehmung gemessen, sondern auch oder sogar vor allem an der Umsatzentwicklung einzelner Leistungen. Das zeigt sich nach unserer Ansicht deutlich bei den Hauptgenossenschaften. Die Hauptgenossenschaften führen zwar eine ganze Reihe von Leistungen in ihrem Sortiment, doch einige von diesen heben sich besonders hervor, sei es, weil diese schon seit eh und je zu dem Leistungsprogramm der Warenzentrale gehörten (z.B. Düngemittel, Getreideerfassung), sei es, weil es die umsatzstärksten Leistungen sind, sei es, weil sie für die Kunden der Zentrale

die wichtigsten Leistungen darstellen. Es sind Leistungen, mit denen man in der Regel die Aktivitäten der Hauptgenossenschaften identifiziert (beispielsweise Futter- und Düngemittelgeschäft, Getreideerfassung) und demnach werden auch die Erfolge und die Leistungsfähigkeit der Hauptgenossenschaften vor allem an diesen Leistungen gemessen. Sie bilden sozusagen das Aushängeschild der zentralgenossenschaftlichen Aktivität und sollen deshalb als Grundleistungen bezeichnet werden (1).
Aufgrund der Bedeutung der Grundleistungen ist anzunehmen, daß der Manager bei diesen Leistungen seine Erfolge in Relation zu anderen Bezugsgrößen wie beispielsweise den Erfolgen anderer Unternehmen, der Entwicklung der Branche, der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung messen wird. Daher ist zu erwarten, daß der Manager bei den Grundleistungen den M a r k t a n t e i l als Erfolgsmaßstab zugrunde legen wird (2). Das bedeutet, daß bei stagnierender oder steigender Gesamtnachfrage für Grundleistungen die Zentrale versuchen wird, zumindest ihren Marktanteil zu halten. Ebenso wie bei sinkender Gesamtnachfrage die Zentrale bestrebt sein wird, den geringsten absoluten Umsatzrückgang in Kauf zu nehmen, d.h. durch eine geringere Umsatzrückgangsrate als die der Konkurrenten einen höheren Marktanteil für das Unternehmen zu gewinnen.

Auf Grund der Tatsache, daß der Erfolg der Hauptgenossenschaft an den Grundleistungen gemessen wird, kann die erfolgsuchende Zentrale bestrebt sein, weitere Grundleistungen in ihr Leistungsprogramm aufzunehmen (z.B. neue Absatzbereiche). Dabei können nicht nur Wachstumsmaximierungs-, sondern auch wirtschaftspolitische Überlegungen ausschlag-

---

(1) Im Verlauf der Untersuchung werden diese Grundleistungen der Hauptgenossenschaften näher spezifiziert.

(2) Dabei kann sowohl der wertmäßige als auch der mengenmäßige Marktanteil von Bedeutung sein; vgl. hierzu unsere Ausführungen im dritten Kapitel.

gebend sein. Denn das Management kann bestrebt sein, auch Einfluß und Macht gegenüber der Wirtschaftspolitik (1) zu gewinnen, um diesen politischen Einfluß dann im Wirtschaftsbereich des eigenen Unternehmens auszunutzen.

Abgesehen davon, daß politische Macht dem Management allgemein auch das Gefühl der Stärke vermitteln kann. Diese politische Macht und der Einfluß werden sicherlich um so größer und erfolgreicher sein, desto größer die Bedeutung des Unternehmens im Wirtschaftsgeschehen der Region bzw. des Landes ist. Die Bedeutung wird dabei im wesentlichen von der Breite des Grundleistungssortiments und von der Höhe der Marktanteile, die in den einzelnen Grundleistungen erzielt werden, abhängen.

Es bleibt also festzustellen, daß die Erfolge der Hauptgenossenschaft vor allem durch die Grundleistungen bewertet werden, und deshalb auch bei diesen Leistungen der Marktanteil als wichtigstes Bewertungskriterium gilt.

b) Zusatzleistungen

Neben den Grundleistungen bieten die Hauptgenossenschaften noch eine Fülle von weiteren Leistungen, die zwar eine ge-

---

(1) Boettcher ist der Auffassung, daß die Genossenschaftsorganisation auf Grund ihrer Größe nicht nur im Stande ist, ihre Mitglieder zu beeinflussen, sondern auch ganze Sektoren. Vgl. E. Boettcher, Konzentration und genossenschaftlicher Grundauftrag, in: Bericht über die 63. ordentliche Verbandstagung des Westfälischen-Lippischen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) e.V., Neheim-Hüsten 1966, S. 11. Vgl. auch derselbe, Wirtschaftliche Integrationsprozesse der Gegenwart und genossenschaftliche Agrarpolitik, in: Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaften. Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft. NF Heft 183, S. 11. Vgl. auch daselbst die Ausführungen von Sonnemann über die genossenschaftliche Agrarpolitik. Th. Sonnemann, Länderbericht: Bundesrepublik Deutschland, S. 53.

ringere Bedeutung haben und von Außenstehenden nicht zur Erfolgsmessung herangezogen werden, doch haben sie für die Entwicklung Bedeutung. Über diese Leistungen wird die Geschäftsführung in der Regel relativ autonom entscheiden können; sie wird entscheiden können, welche Leistungen ins Leistungsprogramm aufgenommen, welche entfernt werden sollen, wie intensiv der Mitteleinsatz bei den einzelnen Leistungen sein soll usw. Also im Gegensatz zu den Grundleistungen, bei denen die Geschäftsführung bei wichtigeren Entscheidungen sich gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften rechtfertigen muß oder sie gar von den Genossenschaften genehmigt werden müssen, kann die Geschäftsführung bei diesen Zusatz- oder Nebenleistungen relativ autonom handeln.

Bei den Zusatzleistungen sind zwei Kategorien von Leistungen zu unterscheiden. Zum einen sind Zusatzleistungen zu nennen, die dazu dienen, den Umsatz der Grundleistungen gezielt zu beeinflussen (1). Das Ziel dieser Zusatzleistungen wäre also nicht im maximalen Wachstum der Nebenleistung, sondern in dem maximalen Einfluß auf die Wachstumsentwicklung der Grundleistung zu erblicken. Die Zusatzleistung ist nur Mittel zum Zweck.

Demgegenüber haben andere Nebenleistungen einen eigenen Wachstumszweck. Da die Wachstumsentwicklung der Zusatzleistungen kaum mit anderen Bezugsgrößen verglichen werden kann, kann die Zentrale bei diesen Leistungen auch eine absolute Wachstumsmaximierung, also ohne Bezugnahme auf andere Größen, anstreben. Hier wird das Unternehmen auch eher

---

(1) So z.B. kann die Hauptgenossenschaft ab einem bestimmten Futtermittelumsatz der Primärgenossenschaft einen Tankwagen zur Verfügung stellen, um somit den Futtermittelumsatz der Genossenschaft mit der Zentrale zu fördern. Oder die Zentrale kann durch das Garantieren der Vermarktung von veredelten Produkten den Umsatz eines Betriebsmittels beeinflussen.

als bei den Grundleistungen eine Umsatzminderung oder eine abnehmende Wachstumsrate hinnehmen können. Bei neu hinzuzunehmenden Leistungen wird die Auswahl nach dem zu erwartenden Wachstumsbeitrag zu dem Gesamtumsatz der Zentrale getroffen.

c) Gewinnbringende Leistungen

Unsere Ausführungen zu den Grundleistungen haben gezeigt, daß es den Hauptgenossenschaften bei diesen Leistungen vor allem darauf ankommt, ihren Marktanteil zu vergrößern. Die Gewinne, die dabei erzielt werden, sind nicht entscheidend. Damit kann aber das zukünftige Wachstum der Unternehmung gefährdet werden. Denn das Unternehmenswachstum erfordert immer Investitionen, die irgendwie finanziert werden müssen. Die Gewinne sind dabei in doppelter Hinsicht von Bedeutung: einmal weil sie als eine wichtige Finanzierungsquelle gelten und zum anderen weil sie auch über die Möglichkeit entscheiden, Kapital von außen zu bekommen.

Um dieses Dilemma zwischen Marktanteilsvergrößerung und Sicherung des zukünftigen Wachstums zu lösen, können nun die Hauptgenossenschaften ihr Leistungsprogramm auch auf gewinnbringende Leistungen ausweiten. Bei diesen Leistungen würde ausschließlich die Gewinnmaximierung angestrebt, jedoch mit dem Zweck, mit diesen Gewinnen das Wachstum der Zentrale zu gewährleisten (1) (2).

Zusammenfassend läßt sich also feststellen, daß die Wachs-

---

(1) Bereits Raiffeisen hat bei seiner Genossenschaftsorganisation gewinnbringende Leistungen geführt. So wurden durch die Firma Raiffeisen & Cons. Gewinne erzielt, die dann für andere genossenschaftliche Zwecke verwendet wurden. Vgl. hierzu H. Faust, Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung. Neuwied am Rhein 1958, S. 281.

(2) Bei diesen gewinnbringenden Leistungen wird vor allem das Nichtmitgliedergeschäft von Bedeutung sein.

tumsmaximierung bei den Hauptgenossenschaften als Oberziel der Unternehmung angesehen werden kann, aber für einzelne Leistungen bzw. Leistungsgruppen dieses Ziel eine unterschiedliche Bedeutung haben wird.

III. Die Wachstumsmaximierung und die Leitmotive der nebenamtlichen Verwaltungsmitglieder

Führen wir uns noch einmal den Ausgangspunkt und die bisherigen Ergebnisse der Zielanalyse vor Augen. Wir waren von der Feststellung ausgegangen, daß die Mitgliedsgenossenschaften nur in der Lage sind, der Zentralgenossenschaft einen generellen Auftrag zu geben, so daß die konkreten Zielmaximen von den Verwaltungsmitgliedern der Zentrale festgelegt werden müssen. Ausgehend von der Annahme, daß die Entscheidungsträger eigennützig und rational handeln, haben wir versucht, die persönlichen Leitmotive des Managements - als wichtigsten Entscheidungsträger - zu eruieren, um diese dann auf ein konkretes Unternehmungsziel zu übertragen, bei dessen Verwirklichung auch gleichzeitig die persönlichen Interessen des Managements gewahrt werden. Als Unternehmerziel wurde dabei die Wachstumsmaximierung herausgestellt. Da aber neben dem Management noch weitere Entscheidungsträger in der Verwaltung der Zentrale tätig sind, gilt es nun, das Wachstumsmaximierungsziel mit den Interessen dieser Entscheidungsträger zu konfrontieren. Es soll mit anderen Worten festgestellt werden, ob auch unter Berücksichtigung der Interessen der anderen Entscheidungsträger an der Wachstumsmaximierungshypothese als oberstem Ziel der Zentrale festgehalten werden kann.

1. Die gemeinsamen Interessen der nebenamtlichen Entscheidungsträger

Als nebenamtliche Verwaltungsmitglieder sollen diejenigen Entscheidungsträger der Zentrale bezeichnet werden, die neben dieser Tätigkeit noch einer anderen hauptamtlichen Tätigkeit nachgehen. Die Funktion im Aufsichtsrat und Vorstand der Zentrale wird nebenberuflich ausgeübt. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß es für unsere Zielanalyse nicht so sehr darauf ankäme, welche Funktion der einzelne dabei in der Zentrale ausübe, sondern vielmehr interessiere uns, welche oder wessen Interessen der einzelne Entscheidungsträger in der Zentrale vertritt. Wir hatten dabei drei Typen herausgestellt: Mitgliedervertreter, Außenvertreter und Arbeitnehmervertreter. Es geht nun darum, die Leitmotive dieser Vertreter näher zu durchleuchten, um sie dann mit dem Wachstumsmaximierungsziel zu konfrontieren.

Wenn auch die Interessen dieser Vertreter sehr unterschiedlich sind und deshalb einer getrennten Analyse bedürfen, können zunächst doch einige gemeinsame Interessen herausgestellt werden. Zunächst wäre nach den materiellen Interessen zu fragen. Dabei läßt sich feststellen, daß die nebenberuflichen Entscheidungsträger ihre Tätigkeit besoldet oder unbesoldet ausführen. Die Mitglieder des Aufsichtsrates dürfen zwar nach § 36, II GenG keine nach dem Geschäftsergebnis bemessene Vergütung beziehen, doch ist der Aufsichtsrat in der Regel ermächtigt, den Aufsichtsratsmitgliedern außer Ersatz der Auslagen eine Entschädigung für Zeitversäumnisse und besondere Inanspruchnahme ihrer Tätigkeit zu gewähren(1). Dabei handelt es sich aber um relativ geringe Beträge (2),

---

(1) Vgl. z.B. das Statut der Württembergischen Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft, Raiffeisen eGmbH, § 21, S. 10, oder das Statut der Badischen Landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft, § 14, S. 9.

(2) Die maximalen Beträge für den gesamten Aufsichtsrat werden statutarisch festgelegt. Vgl. ebenda.

so daß nach unserer Ansicht das materielle Einkommen allein nicht ausreicht um zu erklären, warum eine Person eine nebenamtliche Funktion - die mit Verantwortung und dementsprechend auch mit Risiken verbunden ist - in der Zentrale wahrnimmt. Bei den nebenamtlichen Vorstandsmitgliedern handelt es sich in der Regel um Ehrenämter, so daß auch hier das materielle Einkommen nicht zum Zuge kommt.

Das nebenamtliche Verwaltungsmitglied kann sich als Mitentscheidungsträger einer großen Unternehmung aber immaterielle Vorteile erhoffen. Denn da für die Ausübung dieser Tätigkeit gewisse Qualifikationen erforderlich sind, kann die Nominierung als Entscheidungsträger der Zentrale als Anerkennung seiner bisherigen Tätigkeit in der Genossenschaftsorganisation oder als Anerkennung seiner persönlichen Fähigkeiten gewertet werden. Er verbindet mit dieser Nominierung eine besondere Auszeichnung, größeres Ansehen und persönliches Prestige. "Man ist angesehen im Kreise der Bekannten und Kollegen, wenn man für gut befunden wurde, stellvertretend für andere an maßgebender Stelle mitzuarbeiten" (1). Diese immateriellen Vorteile wie Prestige, Ruhm, Anerkennung sind eng mit den Erfolgen der Zentrale verbunden. Da sich diese Erfolge der Zentrale - wie erwähnt - am ehesten durch das Wachstum kennzeichnen lassen, ist anzunehmen, daß die nebenamtlichen Entscheidungsträger aus eigennützigem Interesse das Wachstumsstreben des Managements unterstützen werden.

Die verschiedenen nebenamtlichen Entscheidungsträger vertreten in den Verwaltungsorganen der Zentrale aber auch spezifische Interessen, auf deren Kompatibilität mit dem Wachstumsziel anschließend näher eingegangen werden soll.

---

(1) P. Klemann, Das Management..., a.a.O., S. 43.

2. Die Leitmotive der Mitgliedervertreter

Als Kunde und Träger der Hauptgenossenschaft sind die Mitglieder von allen Maßnahmen der Zentralgenossenschaft mitbetroffen. Eine Gruppe von Mitgliedern kann also der Auffassung sein, als Verwaltungsmitglied bessere Möglichkeiten zu haben, die Geschäftspolitik der Zentrale im Interesse der Gruppe von Primärgenossenschaften zu beeinflussen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß auch in den Verwaltungsorganen der Zentrale in der Regel das Mehrheitsprinzip und das 'Ein-Mitglied-eine-Stimme-Prinzip' angewendet wird, so daß der formelle Einfluß des einzelnen Verwaltungsmitglieds recht gering ist.

Doch durch einen Mitgliedervertreter kann eine Gruppe von Genossenschaften "einen Informationsgewinn erwarten, der es ihr erlaubt, über ihre eigenen mikroökonomischen Erfahrungen hinaus größere Marktzusammenhänge zu überblicken und daraus Rückschlüsse zu ziehen, die es ihr erlauben, früher als ihre Konkurrenten in ihrer eigenen Betriebswirtschaft geeignete Gegenmaßnahmen gegen äußere Störfaktoren zu ergreifen bzw. neue Marktchancen wahrzunehmen" (1). Der Mitgliedervertreter kann dadurch besser über die Geschäftspolitik und -strategie der Hauptgenossenschaft informiert sein, und somit nachteilige Geschäftspolitiken der Zentrale für die von ihm repräsentierten Genossenschaften schon in den ersten Phasen der Diskussion erfahren und dadurch Zeit gewinnen, um gegebenenfalls die Primärgenossenschaften zu mobilisieren, mit dem Zweck, geplante Entscheidungen der Zentrale zu vermeiden oder zu ändern (2). Der Mitgliedervertreter wäre somit

---

(1) P. Klemann, Das Management..., a.a.O., S. 43.

(2) Auf die Möglichkeiten der Primärgenossenschaften, ihre Interessen bei der Zentrale durchzusetzen, werden wir noch im vierten Kapitel dieser Arbeit eingehen.

eine wichtige Informationsquelle der Primärgenossenschaften (1).

Doch die Frage, die wir noch zu beantworten haben, ist, welche Informationen interessieren insbesondere die Primärgenossenschaften und nach welchen Kriterien soll der Mitgliedervertreter in der Verwaltung der Zentrale handeln und abstimmen. Wenn man davon ausgeht, daß auch die Primärgenossenschaften von erfolgsbestrebten Geschäftsführern geleitet werden, so liegt es nahe anzunehmen, daß auch diese ihren Erfolg am Wachstum messen und dementsprechend die Wachstumsmaximierung als Ziel anstreben. Somit würde die Aktivität des Mitgliedervertreters auf die Förderung des Wachstums der von ihm repräsentierten Genossenschaften gerichtet sein (1). Er würde also immer dann die Geschäftspolitik der Zentrale unterstützen, wenn damit auch das Wachstum der von ihm vertretenen Genossenschaften gefördert wird. Man könnte das auch so formulieren, daß, wenn das Wachstum der repräsentierten Genossenschaften von einer Maßnahme der Zentrale nicht direkt oder indirekt gefördert wird, der Mitgliedervertreter gegen diese Maßnahmen stimmen wird.

Doch es dürfte schwierig, wenn nicht gar unmöglich sein festzustellen, wie sich die einzelnen Maßnahmen auf das künftige Wachstum jeder einzelnen Genossenschaft auswirken.

---

(1) Durch diese Informationen können also die Mitglieder ihre Genossenschaften besser kontrollieren. Vgl. hierzu D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, Schriften zur Kooperationsforschung, A, Studien Bd. 2, Hrsg. E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson und H. Westermann, Tübingen 1972, S. 77.

(2) Wir gehen von der Annahme aus, daß jeder Mitgliedervertreter vor allem die Interessen eines Teils der Mitglieder in der Zentrale vertritt. So z.B. werden die Bezugs- und Absatzgenossenschaften in einem Verbandsbezirk, wo die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr in der Überzahl sind (z.B. Württemberg) versuchen, einen eigenen Vertreter in die Entscheidungsgremien der Zentrale zu wählen; oder die Genossenschaften einer Region versuchen, ihre Interessen durch einen eigenen Organvertreter in der Zentrale vertreten zu lassen.

Dies vor allem bei Maßnahmen, die sich nur indirekt und gegebenenfalls erst langfristig auf das Wachstum der Primärgenossenschaften auswirken, wie z.B. das Vorstoßen der Zentrale in die Ernährungsgüterindustrie. Deshalb scheint es angebrachter zu sein, das Zielverhalten der Mitgliedervertreter in negativer Form auszudrücken und zwar, daß der Mitgliedervertreter immer dann das Wachstum der Zentrale unterstützen wird, wenn damit nicht das Wachstum der von ihm vertretenen Genossenschaften negativ beeinflußt wird. Für diese Formulierung des Zielverhaltens sprechen zwei Tatsachen. Einmal ist der Vertreter aus eigennützigen Motiven (Ruhm, Prestige etc.) auch an einem allgemeinen Wachstum der Zentrale interessiert, auch wenn sich dieses Wachstum nicht in den von ihm vertretenen Primärgenossenschaften niederschlägt. Und zum anderen darf nicht vergessen werden, daß der Mitgliedervertreter Verwaltungsmitglied der Zentrale ist und man somit erwartet, daß er auch die Interessen der Zentrale als Unternehmung aller Mitgliedsgenossenschaften unterstützt. Dieses letztere Argument kann der Mitgliedervertreter gegenüber den von ihm vertretenen Genossenschaften gegebenenfalls auch als Vorwand für sein Verhalten angeben.

Also bleibt festzustellen, daß der Mitgliedervertreter nur dann das Wachstum der Zentrale nicht unterstützen wird, wenn sich dabei Wachstumsnachteile für die von ihm vertretenen Mitglieder ergeben. Im Falle, daß eine Maßnahme der Zentrale das Wachstum einiger Genossenschaften fördert, hingegen aber das von anderen beeinträchtigt, wird die 'Informations-Funktion' des Mitgliedervertreters zum Tragen kommen. Er wird die Genossenschaften über die bevorstehenden Maßnahmen informieren, damit diese dann gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleiten können.

3. Die Leitmotive der Arbeitnehmervertreter

Wenn die Beschäftigten der Hauptgenossenschaft die Zahl von 500 übersteigen, muß nach §§ 76 und 77 des Betriebsverfassungsgesetzes ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder von den Arbeitnehmern bestellt werden (1).

Das Interesse der Arbeitnehmer richtet sich vornehmlich auf eine langfristige Sicherung ihres Arbeitsplatzes und auf eine langfristige Maximierung ihres Einkommens. Dem Bestreben der Arbeitnehmer, einen größeren Ertragsanteil für die Arbeit als Lohn ausgeschüttet zu bekommen, steht einmal das Interesse der Mitglieder an der Verwirklichung der Kostenminimierung (2) und zum anderen auch das Wachstumsstreben des Managements entgegen, da die notwendigen finanziellen Mittel für die Wachstumspolitik eingeschränkt würden.

Dieser Interessenkonflikt tritt insbesondere bei einer kurzfristigen Betrachtungsweise zutage. Denn wenn nämlich auf Grund von wirtschaftlichen und sozialen Forderungen der Arbeitnehmer die Kosten der Genossenschaft steigen, besteht die Möglichkeit, daß sich deren Wettbewerbsposition verschlechtert und der Umsatz der Unternehmung zurückgeht. Dieser Rückgang würde sich auch über kurz oder lang auf die Beschäftigung niederschlagen und somit direkt die Interessen der Arbeitnehmer betreffen. Das bedeutet, daß die Belegschaftsmitglieder für ihre langfristige Zielsetzung sicherlich einem gewissen Wachstum der Zentrale zustimmen werden, allerdings nur soweit, wie damit ihr Arbeitsplatz gesichert wird. Ein Wachstum, das darüber hinausgeht, müßte ihnen auch

---

(1) Im Unterschied zu den Aufsichtsratsmitgliedern, die von der Generalversammlung bestellt werden, brauchen die Arbeitnehmervertreter keine Mitglieder der Hauptgenossenschaft zu sein.

(2) Vgl. R. Henzler, Die Genossenschaft..., a.a.O., S. 46.

finanzielle Vorteile bringen (1). Man kann dabei von der Annahme ausgehen, daß bei hohen Wachstumsraten die Arbeitnehmer ihre Forderungen relativ leichter bei der Geschäftsführung der Zentrale durchsetzen können, als wenn das Unternehmen sich in einer depressiven Phase (Umsatzrückgang) befindet. Die Geschäftsführung kann bei einer rückläufigen Umsatzentwicklung oder geringer Wachstumsrate unter Hinweis auf diese Entwicklung und auf die Auswirkung, die eine Kostenerhöhung auf die zukünftige Umsatzentwicklung und damit auf die Beschäftigung haben kann, die Forderung der Arbeitnehmer ablehnen. Das dürfte aber bei hohen Wachstumsraten relativ schwierig sein. Aus diesem Grund können auch die Arbeitnehmervertreter die Wachstumspolitik des Managements befürworten und unterstützen, allerdings muß eine langfristige Verbesserung ihrer Einkommensverhältnisse damit verbunden sein.

Es wäre noch darauf hinzuweisen, daß die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nur über ein Drittel der Stimmen verfügen und sie sich deshalb "mit ihren Ansichten nur in den seltenen Fällen durchsetzen können, in denen die Interessen eines Teils der Anteilseigner mit ihren Interessen gleichlaufen" (2). Aus diesem Grunde ist zu vermuten, daß sich die Funktion der Arbeitnehmervertreter insbesondere auf die Gewinnung von Informationen über die Unternehmung konzentriert, auf denen dann die Gewerkschaft ihre Forderungen oder Gegenmaßnahmen aufbauen bzw. einleiten kann.

4. Die Leitmotive der Außenvertreter

Die Zentralgenossenschaft wird in vielen Aspekten für eine bessere Verwirklichung ihrer Ziele auf außenstehende Organi-

---

(1) Wir gehen von der Annahme aus, daß durch das Wachstum nicht neue Arbeitnehmer eingestellt werden, denn sonst müßten ja auch wiederum die Arbeitsplätze dieser Arbeitnehmer für die Zukunft gesichert werden.

(2) E. Boettcher, Unternehmungsverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Ein Bericht, erstattet von E. Boettcher, A.v. Nell-Breuning, u.a. 1968, S. 39.

sationen angewiesen sein. Um nun diese Organisationen für die Interessen der Zentrale zu gewinnen, kann es angebracht sein, Vertreter dieser Organisationen in den Vorstand oder Aufsichtsrat der Zentrale zu berufen (1). Wenn auch diese 'Außenvertreter' von der Generalversammlung der Zentrale, also von den Mitgliedsgenossenschaften gewählt werden, so identifizieren sie sich nicht mit dem genossenschaftlichen Unterbau, sondern vielmehr mit der Institution, in der sie die Interessen der Zentrale vertreten sollen. Aber es ist anzunehmen, daß die Außenvertreter nicht nur die Interessen der Zentrale in 'ihrer' Organisation vertreten werden, sondern auch die Gelegenheit wahrnehmen, um die Interessen ihrer Organisation in der Zentrale zu vertreten. - Das Entscheidungsverhalten des Außenvertreters in der Zentrale kann also durch die Interessen der außenstehenden Organisation bestimmt sein.

Der 'Außenvertreter' hat also eine Doppelfunktion. Einmal als Vertreter der Zentrale in einer außenstehenden Organisation und zum anderen als Repräsentant dieser Organisation in der Zentrale. Gerade dieses letztere kann den Außenvertreter gegebenenfalls dazu veranlassen, sich dem Wachstumsstreben des Managers der Zentrale zu widersetzen, und zwar immer dann, wenn durch eine Wachstumsmaßnahme der Zentrale die Interessen der außenstehenden Organisationen betroffen werden. Hier kann es also zu Divergenzen zwischen dem Wachstum der Zentrale und der außenstehenden Organisation kommen. Aber auch hier sei darauf hingewiesen, daß die Zahl der Außenvertreter in den Entscheidungsgremien der Zentrale relativ klein ist und sie deshalb aufgrund der Mehrheitsent-

---

(1) Aus den Geschäftsberichten der Hauptgenossenschaften (1966) konnte entnommen werden, daß dem Aufsichtsrat folgende Persönlichkeiten (Außenvertreter) angehörten: 10 Verbandspräsidenten der regionalen Prüfungsverbände, 5 Mitglieder des Bundestages, 4 Bürgermeister und 2 Minister.

scheidungen auch relativ geringe Chancen haben, sich mit ihren Ansichten durchzusetzen.

Wenn aber durch die Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaft nicht die Interessen der außenstehenden Organisation betroffen werden, ist anzunehmen, daß diese Vertreter die Wachstumspolitik der Zentrale aus eigennützigen Motiven befürworten werden.

IV. Zusammenfassung

Bei der Zielanalyse der Zentralgenossenschaft sind wir von der Tatsache ausgegangen, daß durch die Vielseitigkeit und Komplexität der Geschäftstätigkeit der Zentrale die Mitgliedsgenossenschaften nicht mehr in der Lage sind, der Zentrale genaue Zielvorschriften zu geben. Dadurch ist der Unternehmensführung der Zentrale ein Entscheidungsspielraum zugewachsen, der eine Orientierung der Unternehmens- und Geschäftspolitik an ihren eigenen Interessen und Erfolgsmaßstäben ermöglicht. Es konnte dabei festgestellt werden, daß die Wachstumsmaximierung als Unternehmungsziel am ehesten den persönlichen Interessen des Managements gerecht wird. Da aber außer dem Management noch weitere Entscheidungsträger in der Zentrale tätig sind, hatten wir das Wachstumsmaximierungsziel mit deren Interessen zu konfrontieren. Die Interessen der nebenamtlichen Entscheidungsträger werden aber durch verschiedene Kräfte bestimmt. Die persönlichen Interessen und die zentralgenossenschaftlichen Interessen dieser Entscheidungsträger deuten auf eine Zielkonformität mit der Wachstumsmaximierung hin. Aber als Interessenvertreter von einer außenstehenden Gruppe können sich Zieldivergenzen ergeben, und zwar immer dann, wenn durch eine Wachstumsmaßnahme der Zentrale die Interessen der vertretenen Gruppe verletzt werden. In diesen Fällen

wird sich der Interessenvertreter dem Wachstum der Zentrale widersetzen. Doch da jeder Entscheidungsträger nur über eine Stimme verfügt und die Entscheidungen Mehrheitsentscheidungen sind, wird er sich nur dann mit Erfolg gegenüber der Zentrale durchsetzen können, wenn er die Zustimmung anderer Entscheidungsträger bekommt. Diese werden nach unserer Auffassung aber nur dann ihre Zustimmung geben, wenn auch ihre Interessen durch die gleiche Wachstumsmaßnahme der Zentrale verletzt werden. Der Manager wird sich also nur in den (seltenen) Fällen mit seiner Wachstumspolitik gegenüber den nebenamtlichen Entscheidungsträgern des Aufsichtsrats und Vorstands nicht durchsetzen können, wenn damit die Interessen der Mehrheit der Organvertreter verletzt werden. Das wird aber auf Grund der Heterogenität der im Aufsichtsrat und Vorstand vertretenen Interessen nur selten der Fall sein.

So kann man generell davon ausgehen, daß der Manager der Hauptgenossenschaft seine Wachstumspolitik im Vorstand und Aufsichtsrat durchsetzen kann. Das bedeutet aber noch nicht, daß er sich mit dieser Wachstumspolitik auch gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften durchsetzen kann.

Deshalb wollen wir nun in den anschließenden Kapiteln prüfen, welche Wachstumsmöglichkeiten die Hauptgenossenschaften haben (3. Kapitel), und wie diese Wachstumspolitik gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften durchgesetzt werden kann (4. Kapitel).

3. Kapitel

Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaft und ihre Bedeutung für das Mitgliederverhältnis

In unserer Untersuchung sind wir davon ausgegangen, daß für die Analyse des Beziehungsverhältnisses zwischen Zentrale und Primärgenossenschaften zunächst das Ziel der Hauptgenossenschaft näher definiert werden müsse. Nachdem nun das Wachstum als Ziel der Zentrale herausgestellt worden ist, gilt es jetzt zu prüfen, welche Auswirkungen sich bei Verwirklichung dieses Zieles für das oben erwähnte Beziehungsverhältnis ergeben. Dafür wird es zunächst erforderlich sein, die theoretischen Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaft und deren faktische Bedeutung näher zu untersuchen. Mit diesem Problem und den damit verbundenen Konsequenzen für die angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften werden wir uns in diesem Kapitel befassen. Dabei wird aber nicht das Problem zu untersuchen sein, mit welchen Mitteln und Strategien die Hauptgenossenschaft diese Wachstumsalternativen beim genossenschaftlichen Unterbau durchsetzen kann. Mit dieser Frage werden wir uns im abschließenden Kapitel beschäftigen. Es werden also in diesem Kapitel keine Wachstumsalternativen der Hauptgenossenschaft diskutiert, die durch Einfluß auf die Geschäftstätigkeit der Mitgliedsgenossenschaften (z.B. Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Primärgenossenschaft, wodurch sich deren Umsatz und damit gegebenenfalls auch der Umsatz der Zentrale vergrößert) erzielt werden. Wir gehen in diesem Kapitel vielmehr von der Annahme aus, daß die Mitgliedsgenossenschaften immer dann die Leistungen der Zentrale in Anspruch nehmen, wenn deren Leistungen gleich oder besser als die der Konkurrenten sind, so daß die Leistungsbeziehung der Primärgenossenschaft zur Zentrale eine Funktion der Leistungsfähigkeit der Zentrale ist.

I. Umfang und Intensität der Aktivitäten der Hauptgenossenschaften

Für die Untersuchung der Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaften ist es zunächst erforderlich, nähere Informationen über den bisherigen Tätigkeitsbereich dieser Unternehmungen in Erfahrung zu bringen. Da uns in dieser Arbeit das 'Innenverhältnis' der Zentrale interessiert, d.h. die Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaft und ihre Auswirkungen auf den genossenschaftlichen Unterbau, interessieren uns vor allem Informationen über die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Primärgenossenschaften. Diese Informationen sollen uns als Ansatzpunkt zur Wachstumsanalyse der Zentrale dienen.

1. Die Multifunktionalität der Hauptgenossenschaften

Die ersten ländlichen Warenzentralen, die im vergangenen Jahrhundert entstanden, sollten nach der Konzeption Raiffeisens und Haas' sowohl die Funktion des Bezuges von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern als auch die Funktion der Vermarktung von Agrarerzeugnissen wahrnehmen. De facto konzentrierte sich aber die Tätigkeit der Warenzentrale auf die Beschaffungsfunktion, in der sie über die Großhandelsfunktion hinaus auch die genossenschaftliche Eigenproduktion zu verwirklichen versuchte (1). Im Absatz beschränkte sich die Funktion der Warenzentrale faktisch nur auf die Getreideerfassung. Die Vermarktung der Agrarerzeugnisse wurde vielmehr von den schon sehr frühzeitig entstandenen spezialisierten Absatz- und Verwertungsgenossenschaften wahrge-

---

(1) Vgl. hierzu Ausführungen von W. Kulemann, Die Genossenschaftsbewegung. Erster Bd., Geschichtlicher Teil, Berlin 1922, und F. Müller, Die geschichtliche Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Deutschland, Leipzig 1901, S. 140 ff.

nommen, die auch recht bald eigene (Absatz-)Zentralgenossenschaften gründeten.

Somit waren im ländlichen Genossenschaftswesen die Warenzentralen, die dann später als Hauptgenossenschaften bezeichnet wurden, vornehmlich mit der Funktion der Beschaffung von ländlichen Betriebsmitteln beschäftigt, während die Vermarktung der Agrarerzeugnisse mit Ausnahme des Getreides von verschiedenen spezialisierten Primär- und Zentralgenossenschaften wahrgenommen wurde. Diese Funktionsteilung im ländlichen Genossenschaftswesen scheint, wie nachstehende Tabelle zeigt, bis zum heutigen Tage erhalten geblieben zu sein.

Tabelle 1

Verschiedene Zentral- und Primärgenossenschaftstypen im ländlichen Genossenschaftswesen

Art der Zentrale	Zahl d.Gen. 1960	Zahl d.Gen. 1969	Art der Primärg.	Zahl d.Gen. 1960	Zahl d.Gen. 1969
Hauptgenossenschaften	14	13	Kreditgeno. mit Warenverkehr	8896	5695
Molkerei u. Eierabsatz	14	17	Bezugs- u. Absatzgen.	2270	1848
Viehverwertung	11	12	Molkerei- u. Milchverwertung	5267	3970
Weinabsatz	7	7	Eierverwertung	70	38
Obst- u. Gemüseabsatz	2	-	Viehverwertung	272	254
Hopfenverwertung	1	1	Winzer	541	507
Bäuerl.Absatzunt.	-	1	Obst-u.Gemüseverwertung	195	202
			Brennerei, Kartoffeltrocknung	60	124

Quelle: Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes.

Diese Funktionsteilung trifft aber heutzutage nur noch für die Beschaffungsfunktion zu, die weiterhin ausschließlich von den Hauptgenossenschaften wahrgenommen wird. Denn in der Absatz- und Verwertungsfunktion von landwirtschaftlichen Erzeugnissen werden neben den spezialisierten Absatzgenossenschaften in zunehmendem Maße auch die Hauptgenossenschaften tätig. Da diese Absatzfunktion der Hauptgenossenschaft aber vielfach in rechtlich selbständigen Unternehmungen wahrgenommen wird, an denen die Zentrale kapitalmäßig und verwaltungsmäßig beteiligt ist (1), wird auch heutzutage die Aktivität der Hauptgenossenschaften vorwiegend nur mit der Beschaffungsfunktion identifiziert. Dies ist insofern wichtig, weil die Hauptgenossenschaft in ihrer Wachstumspolitik sowohl 'Erfolge' in der Beschaffungsfunktion als auch in der Absatzfunktion erzielen müßte, d.h. die Wachstumsmöglichkeiten der Zentrale wären in beiden Funktionsbereichen zu suchen.

2. Der Affiliationsgrad des genossenschaftlichen Unterbaus bei den Hauptgenossenschaften

Das Rückgrat der zentralgenossenschaftlichen Geschäftsaktivität und somit auch der Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaften ist die mitgliederorientierte Tätigkeit. Für unsere Analyse ist es nun wichtig festzustellen, mit wievielen Mitglieder-Kunden die Hauptgenossenschaften z.Zt. rechnen können und welches Potential hier noch vorliegt. Dabei werden wir uns mit der Beantwortung von zwei Fragen zu beschäftigen haben:

a) Wieviele Primärgenossenschaften sind, gemessen an der Gesamtzahl der ländlichen Einzelgenossenschaften, als Mitglieder bei einer Hauptgenossenschaft angeschlossen?

---

(1) Zu den Tochterunternehmen bzw. Beteiligungsunternehmen vgl. Ausführungen auf S. 139 f.

Dies soll als Affiliationsgrad der Primärgenossenschaften bei den Hauptgenossenschaften bezeichnet werden.

b) Wieviele landwirtschaftliche Betriebe sind, gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe, bei den Primärgenossenschaften angeschlossen? Dies soll als einzelwirtschaftlicher Affiliationsgrad bezeichnet werden.
Auf diese beiden Affiliationsgrade soll nun näher eingegangen werden.

a) Der Affiliationsgrad der Primärgenossenschaften bei den Hauptgenossenschaften

Da die Hauptgenossenschaft sowohl in der Beschaffungs- als auch in der Absatzfunktion tätig ist, ist es auch angebracht, den Affiliationsgrad in beiden Funktionsbereichen zu ermitteln.
Die Funktion der Beschaffung von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern wird auf primärgenossenschaftlicher Ebene von den Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie von den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr wahrgenommen, so daß für das Betriebsmittelgeschäft der Hauptgenossenschaft diese Genossenschaften die potentiellen Mitglieder darstellen.
Nun läßt sich in der Praxis feststellen, daß alle diese Primärgenossenschaften einer Hauptgenossenschaft als Mitglied angeschlossen sind, so daß für das Betriebsmittelgeschäft ein hundertprozentiger Affiliationsgrad zu verzeichnen wäre. Es ist zwar zu beobachten, daß die Zahl der Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie die der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr als Folge des verstärkten Wettbewerbs und im Zuge der wachsenden Konzentration, wie Tabelle 2 zeigt, ständig zurückgeht, aber damit verringert sich nicht der Affiliationsgrad.

Tabelle 2

Entwicklung der Zahl und Mitglieder der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und der Bezugs- und Absatzgenossenschaften

Jahr	Kreditgenos. mit Warenverkehr			Bezugs- und Absatzgen.	
	Zahl d. Genossenschaften	Mitglieder (Landwirte)		Zahl d. Genossenschaften	Mitgliederzahl
		Landwirte in v.H. d. Gesamtmitglieder	Mitgliederzahl		
1960	8.896	43.1	892.443	2.270	341.369
1961	8.784	41.0	884.314	2.243	338.316
1962	8.618	40.1	907.809	2.201	335.550
1963	8.403	37.9	895.795	2.136	329.582
1964	8.117	35.9	890.459	2.121	325.550
1965	7.700	33.7	878.929	2.074	323.871
1966	7.273	31.5	861.089	2.048	319.100
1967	6.844	30.0	853.071	1.984	315.445
1968	6.342	28.0	844.200	1.915	307.580
1969	5.695	27.0	853.200	1.848	300.000

Quelle: Die Tabelle wurde an Hand der Statistiken der Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V. zusammengestellt. Jg. 1964, S. 23, S. 48; Jg. 1965, S. 46, S. 18; Jg. 1966, S. 21; Jg. 1967, S. 62, S. 77; Jg. 1968, S. 47; Jg. 1969, S. 33, S. 47.

Bei der Absatzfunktion (Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen) der Hauptgenossenschaft läßt sich der primärgenossenschaftliche Affiliationsgrad recht schwierig feststellen. Das liegt vor allem daran, daß die einzelnen Hauptgenossenschaften im Absatz von landwirtschaftlichen Er-

zeugnissen in Umfang und Intensität sehr unterschiedlich beteiligt sind, so daß das primärgenossenschaftliche Affiliationspotential von Hauptgenossenschaft zu Hauptgenossenschaft sehr verschieden ist. Außerdem wird beim Absatz vielfach das Direktgeschäft, also der Absatz vom Landwirt zur Zentrale, praktiziert, so daß die primärgenossenschaftliche Affiliation an Bedeutung verliert.

Wenn auch im einzelnen über den primärgenossenschaftlichen Affiliationsgrad im Absatz keine Aussage gemacht werden kann, so kann doch generell folgendes behauptet werden. Da die Hauptgenossenschaften bisher nur teilweise in der Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen tätig sind, haben die Zentralen die Möglichkeit, ihre Vermarktungsfunktion auf weitere Agrarerzeugnisse auszuweiten und damit neue Genossenschaften als Mitglieder zu gewinnen. Also können sie versuchen, durch eine Erweiterung des Leistungsprogrammes neue Primärgenossenschaften (z.B. Viehverwertungsgenossenschaften, Obst- und Gemüseverwertungsgenossenschaften usw.) als Mitglieder zu gewinnen. In dieser Hinsicht wäre theoretisch noch ein relativ hohes Mitgliederpotential vorhanden (1).

b) Der einzelwirtschaftliche Affiliationsgrad

Im Grunde genommen kommt es der Zentrale darauf an, durch ihre Primärgenossenschaften oder gegebenenfalls durch eine Direktmitgliedschaft einen hohen Affiliationsgrad auf unterster Ebene zu erzielen, d.h. die größtmögliche Zahl von landwirtschaftlichen Betrieben und der landwirtschaftlich nutzbaren Fläche für die Genossenschaftsorganisation zu er-

---

(1) Auf die Konflikte, die bei einer Ausdehnung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft mit anderen Genossenschaften entstehen können, werden wir in diesem Kapitel noch näher eingehen.

fassen. In Tabelle 3 haben wir den genossenschaftlichen Erfassungsgrad dargestellt.

Tabelle 3

Mitgliedschaft bei landwirtschaftlichen Genossenschaften (1966/67)

Landw.genutzte Fläche von.... bis unter ..... ha	Zahl der Betriebe in 1000	Betriebe mit Mitgliedschaft bei Gen.		Mitgliedschaft für folgende Zwecke			
				Einkauf Bedarfsgüter		Verkauf landw. Erzeugnisse	
		Zahl in 1000	%(1)	Zahl in 1000	%(1)	Zahl in 1000	%(1)
0 - 1 (2)	110,4	52,7	47,8	41,8	37,8	28,1	25,4
1 - 5	416,0	279,0	67,5	231,0	55,5	176,9	42,5
5 - 10	270,9	226,7	83,6	194,8	71,9	166,3	61,5
10 - 20	291,3	256,8	88,2	223,6	76,7	199,6	68,5
20 - 50	140,1	124,6	88,9	107,2	76,5	103,5	73,9
50 und mehr	17,3	15,1	87,2	12,7	73,4	13,5	78,0
Insgesamt	1.246,0	954,9		811,0		688,1	
in v.H.	100	76,6		65,1		55,2	

(1) Prozentualer Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe (Spalte 2)

(2) Nur Betriebe über DM 1000 Marktproduktion

Quelle: EWG Strukturerhebung in der Landwirtschaft, entnommen aus: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten 1969, S. 147.

Aus dieser Tabelle ist zu entnehmen, daß insgesamt 76,6 v.H. der landwirtschaftlichen Betriebe Mitglied bei einer für sie relevanten landwirtschaftlichen Genossenschaft sind. Dabei ist der Affiliationszweck zum Einkauf von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern (65,1 v.H.) wichtiger als der für Verkauf von landwirtschaftlichen Erzeugnissen (55,2). Interessant ist auch die Tatsache, daß der genossenschaftliche Affiliationsgrad mit zunehmender Größe der Betriebe zunimmt, und dies sowohl generell als auch für die Bezugs- und Absatzfunktion. Es läßt sich also aus dieser Tabelle bereits erkennen, daß der einzelwirtschaftliche Affiliationsgrad recht groß ist.

Da sich aber die Angaben der Tabelle 3 auf den Affiliationsgrad für das gesamte ländliche Genossenschaftswesen beziehen, haben wir nun in Tabelle 4 versucht, den relevanten Affiliationsgrad der Hauptgenossenschaften zu ermitteln. Dabei sind wir von der Mitgliederzahl der beiden wichtigsten

Tabelle 4

Entwicklung der Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe und des genossenschaftlichen Affiliationsgrades

Jahr	Zahl der Betriebe über 0.5 ha in 1.000	Zahl der (1) Genossenschafts-mitglieder in 1.000	Genossenschaftlicher Affiliationsgrad in v.H.
1960	1.641,3	1.233,8	75,1
1961	1.626,3	1.222,6	75,1
1962	1.583,9	1.243,4	78,5
1963	1.534,7	1.225,4	79,8
1964	1.497,7	1.216,0	81,2
1965	1.451,6	1.202,8	82,9
1966	1.423,9	1.180,2	84,4
1967	1.401,5	1.168,5	83,3
1968	1.376,8	1.151,8	83,7
1969	1.342,2	1.153,2	85,9

(1) S.nächste S.

(1) Zahl der Mitglieder der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr (Landwirte)

Quelle: Zusammengestellt und errechnet anhand der Statistischen Jahrbücher über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bd. 1961, S. 23; Bd. 1963, S. 24, Bd. 1964, S. 23; Bd. 1968, S. 27; Bd. 1969, S. 27, und für die dritte Spalte Tabelle 2 dieser Arbeit.

mitgliedergruppen der Hauptgenossenschaften, nämlich die der Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie der Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, ausgegangen. Wir haben dabei angenommen, daß jedes Mitglied einen landwirtschaftlichen Betrieb vertritt (1), so daß die Zahl der Mitglieder auch gleichzeitig die Zahl affilierter Betriebe darstellt. Diese Mitgliederzahl haben wir dann mit der Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Betriebe (2) verglichen, um somit den Affiliationsgrad der landwirtschaftlichen Betriebe an die

---

(1) Die Doppelmitgliedschaft, also daß ein Landwirt sowohl in einer Bezugs- und Absatzgenossenschaft als auch in einer Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr gleichzeitig Mitglied ist, wurde wegen fehlender Unterlagen nicht berücksichtigt. Es ist aber anzunehmen, daß die Doppelmitgliedschaft zwischen diesen beiden Genossenschaftstypen kein großes Ausmaß annimmt. Denn einerseits gibt es Verbandsbezirke, bei denen es faktisch nur Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und kaum Bezugs- und Absatzgenossenschaften (z.B. in Baden-Württemberg) gibt, so daß eine Doppelmitgliedschaft nicht möglich ist. Zum anderen würde eine Doppelmitgliedschaft faktisch nur daraus resultieren, daß ein Mitglied einer Bezugs- und Absatzgenossenschaft sich als Bankkunde einer ländlichen Kreditgenossenschaft als Mitglied anschließt. Da aber heutzutage nur 27 v.H. der Mitglieder der ländlichen Kreditgenossenschaften Landwirte sind - zu denen auch die Landwirte, die nur Bankkunden sind, zählen würden -, kann man annehmen, daß die Zahl der Landwirte, die nur Bankkunden sind, relativ klein ist.

(2) Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe ist nicht identisch mit der in Tabelle 3, weil in Tabelle 4 alle (Fortsetzung s.nächste S.)

Hauptgenossenschaften über die Primärgenossenschaften zu ermitteln. Dabei läßt sich nun feststellen, daß sowohl die landwirtschaftlichen Betriebe als auch die Zahl der Genossenschaftsmitglieder sich im Laufe der Zeit verringert, daß die Rückgangsrate der Genossenschaftsmitglieder jedoch geringer ist als die der landwirtschaftlichen Betriebe, so daß sich mit der Zeit der genossenschaftliche Affiliationsgrad ständig verbessert. Es läßt sich also feststellen, daß die Hauptgenossenschaften über die Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr einen sehr hohen Prozentsatz der landwirtschaftlichen Betriebe, und wenn man Tabelle 3 noch hinzuzieht, auch einen sehr hohen Prozentsatz der landwirtschaftlich genutzten Fläche erfassen. Die Hauptgenossenschaften sind durch diesen hohen Affiliationsgrad auch die wichtigsten Zentralgenossenschaften innerhalb der ländlichen Genossenschaftsorganisation.

Intensität der genossenschaftlichen Zusammenarbeit

Nachdem festgestellt werden konnte, daß die Hauptgenossenschaften auf einen zahlenmäßig sehr starken Unterbau zurückgreifen können, ist es für die Wachstumsanalyse der Hauptgenossenschaften nun auch wichtig zu wissen, wie intensiv der genossenschaftliche Unterbau mit den Hauptgenossenschaften zusammenarbeitet. Für die Intensität der Zusammenarbeit wird in der Genossenschaftsliteratur der Begriff 'Frequenz' verwendet (1).

Betriebe über 0,5 ha Nutzfläche berücksichtigt, während in Tabelle 3 auch Betriebe mit kleineren Nutzflächen gezählt worden sind. Außerdem sind in Tabelle 3 nur Betriebe mit mehr als DM 1.000.- Marktproduktion berücksichtigt worden.

(1) Draheim definiert die Frequenz als das Ausmaß der tatsächlichen Inanspruchnahme der Genossenschaft durch die Mitgliederwirtschaften. G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 193 ff.

Die maximale Frequenz wäre dann erreicht, wenn der gesamte Umsatz des genossenschaftlichen Unterbaus über die Zentrale abgewickelt würde. Ist diese maximale Frequenz nicht erreicht, so kann sich das im wesentlichen aus zwei Tatsachen ergeben.

(a) Die Geschäftsbeziehungen zwischen Haupt- und Mitgliedsgenossenschaften haben nicht ihren vollen Umfang erreicht (primärgenossenschaftliche Fremdgeschäfte).

(b) Die Geschäftsbeziehungen zwischen den Mitgliedsgenossenschaften der Hauptgenossenschaft und deren Einzelmitgliedern (Landwirten) haben nicht ihren vollen Umfang erreicht (einzelwirtschaftliche Fremdgeschäfte).

Es soll nun geprüft werden, welche Bedeutung diesen Fremdgeschäften in der Praxis zukommt. Das Problem ist dabei aber, wie man diese genossenschaftlichen Fremdgeschäfte mißt. Das vorhandene statistische Material läßt eine exakte Kalkulation dieses Potentials nicht zu, da die Statistiken lediglich die Gesamtumsätze der verschiedenen Arten von Primärgenossenschaften und den Gesamtumsatz der Warenzentralen ausweisen (1). Doch für die Berechnung der genossenschaftlichen Fremdgeschäfte wären außerdem die Gesamtausgaben der Mitglieder der Primärgenossenschaft, deren Umsätze mit ihren Ortsgenossenschaften sowie die innergenossenschaftlichen Umsätze zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften erforderlich.

Durch das Fehlen von statistischem Material ist eine exakte Berechnung des Fremdgeschäftes nicht möglich. Es soll daher versucht werden, indirekt, und zwar über den genossenschaftlichen Marktanteil, etwas über den Umfang der genossenschaftlichen Fremdgeschäfte in Erfahrung zu bringen.

---

(1) Bei diesen Umsätzen sind auch Nichtmitgliedergeschäfte der Zentrale und Fremdgeschäfte der Primärgenossenschaften enthalten.

Der Marktanteil scheint deswegen dafür geeignet zu sein, weil, wie bereits gezeigt wurde, ein hoher Prozentsatz der Inhaber von landwirtschaftlichen Betrieben Mitglied bei einer für sie relevanten Genossenschaft ist, so daß dieser hohe Affiliationsgrad auf unterster Ebene sich auch in einem hohen genossenschaftlichen Marktanteil niederschlagen müßte. Läßt sich dieser hohe genossenschaftliche Marktanteil in der Praxis nicht nachweisen, dann ließe sich zunächst einmal daraus schließen, daß die Inanspruchnahme der Genossenschaften durch die Einzelmitglieder nicht ihren maximal möglichen Umfang erreicht hat. Damit können wir zwar ein Indiz für die einzelwirtschaftlichen Fremdgeschäfte erhalten, doch mit dem genossenschaftlichen Marktanteil allein können wir nicht die Fremdgeschäfte zwischen Primärgenossenschaft und Zentrale erklären. Denn der g e n o s s e n s c h a f t l i c h e M a r k t a n t e i l mißt den Marktanteil der gesamten genossenschaftlichen Organisation und erfaßt somit die Marktanteile der Zentrale und auch der Primärgenossenschaften, soweit sie sich ohne Einschaltung der Zentrale Bezugs- und Absatzwege suchen (1). Also kann sich ein hoher genossenschaftlicher Marktanteil durch einen hohen Marktanteil der Primärgenossenschaften ergeben und somit eine niedrigere Inanspruchnahme der Zentrale durch die Mitgliedsgenossenschaften bedeuten (2). Um

---

(1) Wenn der gesamte Umsatz der Primärgenossenschaften über die Zentrale abgewickelt würde, dann wäre der genossenschaftliche Marktanteil gleichzeitig der zentralgenossenschaftliche Marktanteil.

(2) Bei der Herstellung von Mischfutter für Schweine z.B. waren die Ortsgenossenschaften im Jahre 1968 mit einem starken Drittel beteiligt, wodurch sich auch der genossenschaftliche Marktanteil von 53 v.H. erklärt. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Bonn 1969, S. 54. Insgesamt lag im Jahre 1968 der Marktanteil der ländlichen Genossenschaften bei Mischfutterherstellung bei 35 v.H., an dem Ortsgenossenschaften mit 10 v.H. beteiligt waren. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Bonn Jg. 1968, S. 69.

die primärgenossenschaftlichen Fremdgeschäfte zu ermitteln, wären also entweder die respektiven Marktanteile von Zentrale und Primärgenossenschaft oder der innergenossenschaftliche Umsatz erforderlich. Wichtig ist, daß wir durch den Marktanteil Aussagen über die genossenschaftlichen Fremdgeschäfte machen können.

Prüfen wir nun die Situation in der Praxis. Zunächst zeigt uns Tabelle 5, daß der Anteil der genossenschaftlichen Warenumsätze mit der Landwirtschaft an den Gesamtumsätzen der Landwirtschaft seit 1949 ständig gestiegen ist (Marktanteilsverbesserung) und im Jahre 1968/69 47,9 v.H. erreichte.

Tabelle 5

Genossenschaftliche Direktumsätze mit der Landwirtschaft (1)

Jahr	Direktumsätze (2) mit der Landwirtschaft in Mill DM	Genossenschaftl. Anteil in v.H.
1949/50	4.029	40.1
1954/55	6.748	37.0
1961/62	12.500	40.0
1962/63	13.754	40.6
1963/64	14.645	41.0
1964/65	15.040	41.7
1965/66	16.100 (3)	42.0 (3)
1966/67	16.344	42.7
1967/68	17.388	45.6
1968/69	19.500	47.9

(1) Importe und Umsätze mit anderen Unternehmen werden nicht berücksichtigt.

(2) Die Direktumsätze umfassen die Verkaufserlöse der Agrarproduktion und die Betriebsausgaben für Handelsdünger, (Fortsetzung s.nächste S.)

Zukaufsfuttermittel, Saatgut, Nutzvieh, neue Maschinen, Pflanzenschutzmittel, Treibstoffe, Schmier- und Brennstoffe.

(3) Diese Zahlen wurden an Hand einer Graphik geschätzt. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Jg. 1967, S. 30.

Quelle: Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes, Jg. 1969, S. 45; Jg. 1968, S. 61; Jg. 1964, S. 27; Jg. 1962, S. 25.

Wenn man nun diesen Marktanteil mit dem genossenschaftlichen Affiliationsgrad von 76,6 v.H. für das Jahr 1966/67 (Tabelle 3) vergleicht, so läßt sich eine relativ große Fremdablenkung feststellen. Da es sich hier um Durchschnittswerte handelt, wird die Fremdablenkung für die einzelnen Leistungen auch sehr verschieden sein. Wenn auch keine vollständigen Statistiken über den genossenschaftlichen Marktanteil vorliegen, so zeigen bereits Teilstatistiken, daß im Bezugsgeschäft der genossenschaftliche Marktanteil für die einzelnen Bedarfsgüter zwischen 20 v.H. bis 70 v.H. schwankt (1), während er im Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen zwischen 20 v.H. und 50 v.H. variiert (2) und im Durchschnitt bei 30 v.H. liegt (3). Insgesamt gesehen

---

(1) So z.B. liegt der genossenschaftliche Marktanteil bei Pflanzenschutzmitteln bei 70 v.H., während er bei einzelnen Futtermittelsorten (Geflügelfutter) nur bei 18 v.H. liegt. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Jg. 1969, S. 54 und S. 61. Zu dem genossenschaftlichen Marktanteil vgl. auch O. Wiese, Genossenschaftlicher..., a.a.O., S. 114 und E. Boettcher, Vertikale Integration..., a.a.O., S. 153.

(2) Ebenda und vgl. auch die statistischen Angaben in: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 146.

(3) Vgl. G. Glöy, Stand und Entwicklungstendenzen intergenossenschaftlicher Beziehungen. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 2037, Köln u. Opladen 1969, S. 139.

entspricht also der genossenschaftliche Marktanteil nicht dem hohen Mitgliederbestand auf unterster Ebene, so daß dieses Zahlenmaterial den Schluß zuläßt, daß die Genossenschaftsorganisation erst einen Teil der Bedürfnisse der Einzelmitglieder befriedigt, oder anders ausgedrückt, die einzelwirtschaftlichen Fremdgeschäfte sind relativ hoch (1). So ergibt sich auf der Ebene der Einzelmitglieder für die Hauptgenossenschaft noch ein relativ hohes nicht genutztes Umsatzpotential.

Dieses Umsatzpotential vergrößert sich für die Hauptgenossenschaften, wenn man die Fremdgeschäfte der Primärgenossenschaften berücksichtigt. Wenn sich auch diese Fremdgeschäfte relativ schwer ermitteln lassen, da weder Gesamtstatistiken über den innergenossenschaftlichen Geschäftsverkehr zwischen Zentralen und Primärgenossenschaften vorliegen, noch die Marktanteile von diesen beiden Unternehmensgruppen getrennt ausgewiesen werden, so zeigen zumindest Teilstatistiken über den innergenossenschaftlichen Warenverkehr (2), daß auch die primärgenossenschaftlichen Fremdgeschäfte, insbesondere bei zunehmender Größe der Ortsgenossenschaften, relativ hoch sind und somit die innergenossenschaftlichen Leistungsbeziehungen noch einen erheblichen Spielraum zur Verbesserung haben.

Insgesamt gesehen, wäre also zur Intensität der Zusammenarbeit zwischen Hauptgenossenschaften und genossenschaftlichem Unterbau festzustellen, daß die Warenumsätze der Einzelmitglieder (Landwirte) wegen der einzelwirtschaftlichen

---

(1) Zu diesem Schluß kommt auch A.van Hulle, Die Genossenschaftsidee in der ökonomischen Wirklichkeit von heute, in ZfgG, Bd. 18 (1968), S. 265.

(2) Vgl. Tabelle 13 auf S. 82 , aus der zu erkennen ist, daß mit zunehmender Größe der Primärgenossenschaften sich auch die Frequenz mit der Zentrale verringert.

und/oder der primärgenossenschaftlichen Fremdgeschäfte nur teilweise die Hauptgenossenschaft erreichen, so daß für die Hauptgenossenschaften in der Intensivierung der Leistungsbeziehungen mit dem genossenschaftlichen Unterbau noch ein relativ hohes Wachstumspotential vorliegt.

4. Zusammenfassung und Ausblick für die weitere Untersuchung

In unseren Ausführungen haben wir zunächst hervorgehoben, daß der traditionelle Funktionsbereich der Hauptgenossenschaften in der Beschaffung von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern lag, und die Hauptgenossenschaften dementsprechend in diesem Funktionsbereich auch über ein breites Leistungsprogramm verfügen. In zunehmendem Maße werden aber die Hauptgenossenschaften auch im Absatz und in der Verwertungsfunktion von landwirtschaftlichen Erzeugnissen tätig. Somit ergibt sich für das Wachstum der Zentralen eine relativ breite Ausgangsposition. Weiterhin ließ sich feststellen, daß der Anteil der landwirtschaftlichen Betriebe, die über die Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr an die Hauptgenossenschaften angeschlossen sind, im Vergleich zu der Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Betriebe einen relativ hohen Prozentsatz erreicht. Gleichzeitig konnten wir aber feststellen, daß sich dieser hohe Affiliationsgrad nicht auch in einem entsprechend hohen genossenschaftlichen Marktanteil niederschlägt. Daraus haben wir geschlossen, daß die Frequenz noch nicht ihre maximale Höhe erreicht hat, oder anders ausgedrückt, daß die genossenschaftlichen Fremdgeschäfte noch ein relativ hohes Ausmaß erreichen.

Da uns in unserer Untersuchung insbesondere die Beziehungen zwischen Haupt- und Primärgenossenschaften interessieren, wird die oben erwähnte Feststellung über die noch relativ

unvollkommene bzw. noch ausbaufähige Zusammenarbeit zwischen den Hauptgenossenschaften und dem genossenschaftlichen Unterbau auch im Mittelpunkt der anschließenden Analyse über die Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaften stehen.

In der anschließenden Wachstumsanalyse wird es darum gehen, die Wachstumsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaft zu eruieren und dabei die Auswirkungen, die sich für den genossenschaftlichen Unterbau ergeben, festzustellen. Da die Wachstumsmöglichkeiten und die damit verbundene Problematik in der Beschaffungsfunktion und in der Absatzfunktion (Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen) unterschiedlich sind, soll auch die Wachstumsanalyse für beide Funktionen getrennt durchgeführt werden.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, daß es bei unserer Untersuchung nicht so sehr darauf ankommt, ob einzelne Wachstumsalternativen bereits von den Hauptgenossenschaften realisiert worden sind, sondern entscheidend ist für uns zu zeigen, welche Wachstumsmöglichkeiten generell die Hauptgenossenschaften haben bzw. hatten und welche Konsequenzen sich damit für das Beziehungsverhältnis zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaft ergeben.

II. Wachstumsmöglichkeiten in der Beschaffungsfunktion

1. Wachstum durch vertikale Erweiterung des Leistungsprogramms

Es soll hier davon ausgegangen werden, daß die Hauptgenossenschaften bei der Beschaffung von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern lediglich eine Großhandelsfunktion wahrnehmen. Nun soll geprüft werden, welche Möglichkeiten die Hauptgenossenschaften haben, durch eine vertikale Erweiterung ihres Leistungsprogramms (vertikale Integration) zu wachsen. Dabei sind zwei Möglichkeiten zu unterscheiden. Einmal die Vorwärtsintegration, die in Richtung der Verbraucher der landwirtschaftlichen Bedarfsgüter geht und zum anderen die Rückwärtsintegration, die sich in Richtung der Produktion der landwirtschaftlichen Betriebsmittel vollzieht. Doch wenn man an einem strikten dreistufigen genossenschaftlichen Aufbau festhält - was hier angenommen werden soll - (1), dann wird die landwirtschaftliche Produktion von den Landwirten und die Einzelhandelsfunktion von den Primärgenossenschaften wahrgenommen, so daß dadurch für die Hauptgenossenschaften eine Vorwärtsintegration in der Beschaffungsfunktion nicht möglich wäre (1). Somit beziehen sich

---

(1) Mit der Möglichkeit, daß die Hauptgenossenschaften durch Vorwärtsintegration auch auf der Ebene der Primärgenossenschaften tätig werden (Einzelhandelsfunktion), werden wir uns noch eingehend in diesem Kapitel zu beschäftigen haben.

(2) Es könnte argumentiert werden, daß die Hauptgenossenschaften in der Beschaffungsfunktion über die Einzelhandelsfunktion hinaus noch weiter vorwärts integrieren könnten, und zwar von einer eigenen Agrarproduktion bis hin zum Absatz der Agrarerzeugnisse an den Konsumenten. Doch wir wollen einerseits eine eigene Agrarproduktion seitens der Hauptgenossenschaften ausschließen und zum anderen, da wir unsere Analyse in Beschaffungs- und Absatzfunktion getrennt haben, werden die Integrationsmöglichkeiten im Absatz in der Wachstumsanalyse der Absatzfunktion untersucht.

die Ausführungen über die vertikale Erweiterung des Leistungsprogramms ausschließlich auf die Rückwärtsintegration. Es soll geprüft werden, welche Möglichkeiten die Hauptgenossenschaften haben, um in die der Großhandelsfunktion vorgelagerten Marktstufen vorzustoßen, und welche Konsequenzen sich damit für das Wachstum der Zentrale und für das Beziehungsverhältnis zu den Mitgliedsgenossenschaften ergeben.

a) Wachstumseffekt der Rückwärtsintegration

"Der aus den in ein Produkt eingegangenen Faktorleistungen bestehende Produktionswert und damit Umsatzwert eines Gutes steigt von den Vorprodukten von Stufe zu Stufe bis zum fertigen Endprodukt an" (1). Das bedeutet, daß, wenn eine Unternehmung eine vorgelagerte Produktionsstufe integriert, der Reifegrad des vermarkteten Produktes unverändert bleibt, so daß aus dieser Sicht - ceteris paribus - die Rückwärtsintegration nicht umsatzwirksam ist (2).

Die Rückwärtsintegration ist aber hauptsächlich im Hinblick auf die Realisierung von Kostensenkungen interessant (3), sofern es möglich ist, in eigener Regie Vorprodukte zu Kosten zu produzieren, die unter den Preisen von Vorlieferanten liegen. Diese Kostensenkung ermöglicht der Unternehmung, gegebenenfalls auch die Preise für ihre Produkte herabzusetzen. Das würde bei einer hohen Nachfrageelastizität für diese Produkte auch einen starken Wachstumseffekt hervorrufen. In diesem Fall könnte also die Rückwärtsintegra-

---

(1) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 149 ff.

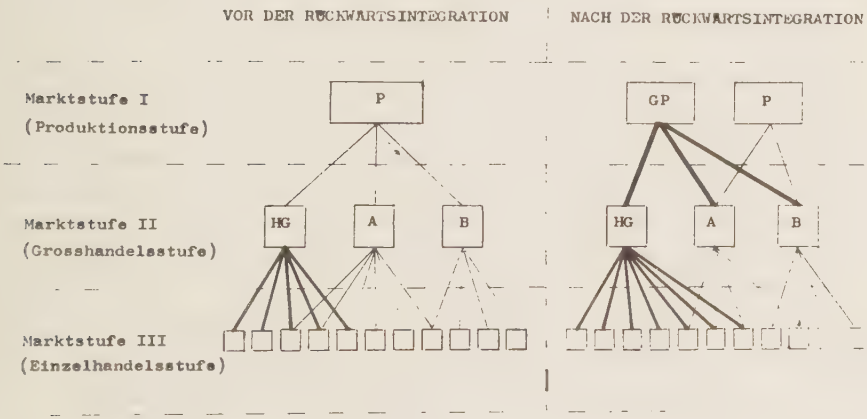
(2) Ebenda.

(3) Vgl. E. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959, S. 146 ff.

tion eine umsatzwirksame Wachstumsstrategie sein (1). Aber auch aus einam anderen Grund kann die Rückwärtsintegration sich zu einer wichtigen Wachstumsstrategie entwickeln. Diese Möglichkeit soll an folgendem Schaubild verdeutlicht werden. In diesem Schaubild haben wir links die Situation vor und rechts nach der Rückwärtsintegration der Hauptgenossenschaft (HG) dargestellt.

Schaubild 1

EXPANSIONSEFFEKT DER RÜCKWÄRTSINTEGRATION



(1) Es könnte argumentiert werden, daß durch den 'Kosten-Preissenkungseffekt' der Rückwärtsintegration nur eine einmalige Umsatzausweitung erzielt wird und man daher nicht von einer Wachstumsstrategie sprechen könne. Doch wir sind der Auffassung, daß auch Maßnahmen, die darauf abzielen, den Marktanteil eines Produktes zu verbessern, als Wachstumsstrategie bezeichnet werden können. So kann z.B. gerade die Rückwärtsintegration die ausschlaggebende Maßnahme sein, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen und dadurch die Möglichkeit zu geben, um schneller zu wachsen (Verbesserung des Marktanteils) als die konkurrierenden Unternehmen.

Die Ausgangsposition (links) ist, daß die Hauptgenossenschaft, deren Konkurrenten (A) sowie andere Unternehmen (B) (1) auf der Marktstufe II tätig sind und ihre Waren in der Marktstufe I beim Produzenten (P) beziehen und schließlich ihre Waren in der Marktstufe III absetzen.

Der Kundenkreis der Hauptgenossenschaft wäre ein Teil der Unternehmen der Stufe III (vorwiegend die Mitgliedsgenossenschaften). Wenn nun die Hauptgenossenschaft selber in die Marktstufe I vordringt und hier ein eigenes Produktionsunternehmen gründet (GP), dann wird sie damit nicht nur einen Kostensenkungseffekt, der sich auf eine bessere Wettbewerbsposition in der Stufe III auswirkt, erzielen, sondern sie wird damit auch ihren Aktionsradius vergrößern können. Denn wie die rechte Seite des Schaubildes zeigt, kann sie jetzt auch die anderen Unternehmen (A und B) der Marktstufe II beliefern. Der Effekt läßt sich auch bildlich an den dickeren Linien des Schaubildes erkennen. Durch die Rückwärtsintegration kann also ein 'Expansionseffekt' erzielt werden, der das Unternehmen neue Märkte (z.B. Exportgeschäft) erschließen läßt.

Die Rückwärtsintegration kann also in doppelter Hinsicht eine umsatzwirksame Wachstumsstrategie sein, einmal weil sich damit der Aktionsradius des Unternehmens vergrößert ('Expansionseffekt'), und zum anderen können auf Grund der Kostensenkung die Preise gesenkt werden, wodurch bei hoher Nachfrageelastizität der Umsatz des zu vermarktenden Produktes erhöht werden kann ('Kosten-Preissenkungs-Effekt')(2).

---

(1) Diese Unternehmen können in einem Konkurrenzverhältnis zur Zentrale stehen (z.B. Unternehmen A) oder keine Konkurrenten sein (z.B. Unternehmen B).

(2) Außerdem kann die Rückwärtsintegration auch als eine Strategie angesehen werden, um die Beschaffung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln in Quantität und Qualität abzusichern. Durch diese Absicherung können gegebe-
(Fortsetzung s.nächste S.)

Nachdem nun die Wachstumseffekte der Rückwärtsintegration erläutert wurden, gilt es nun zu prüfen, welche Möglichkeiten die Hauptgenossenschaften in der Realität haben, um bei den landwirtschaftlichen Betriebsmitteln in die der Großhandelsfunktion vorgelagerten Marktstufen vorzudringen, und welche Wachstumseffekte sie dabei realisieren können.

b) Möglichkeiten der Rückwärtsintegration

Wir werden hier mit dem Problem konfrontiert, daß die Hauptgenossenschaften in ihrem Leistungssortiment eine sehr grosse Zahl von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln führen, so daß wir theoretisch auf die Integrationsmöglichkeiten jeder einzelnen Leistung eingehen müßten. Aber eine so umfangreiche Analyse ist für unsere Zwecke nicht erforderlich. Denn nach unserer Wachstumshypothese wird die Hauptgenossenschaft insbesondere bei denjenigen Leistungen in die vorgelagerten Märkte vorstoßen, bei denen der größte Wachstumsimpuls für das Unternehmen zu erwarten ist. Somit können wir unsere Analyse auf diejenigen landwirtschaftlichen Bedarfsgüter konzentrieren, die den größten Anteil der Ausgaben der Landwirtschaft ausmachen. Diese Betriebsmittel haben wir in nachstehender Tabelle zusammengestellt.

---

nenfalls Wettbewerbsvorteile erzielt werden, die sich dann in einem höheren Wachstum niederschlagen könnten. Auf diese Absicherung des Angebots sind wir nicht näher eingegangen, da sie auf Grund der heutigen Marktsituation der landwirtschaftlichen Betriebsmittel nicht erforderlich ist. Zu dem Problem der Absicherung des Angebots durch die Rückwärtsintegration vergleiche die Ausführungen von E. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S. 146 f.

Tabelle 6

Ausgaben der Landwirtschaft an Betriebsmitteln

Art der Betriebsmittel	in v.H. Ausgaben der Landwirtsch.				
	Ø1957/61	62/63	65/66	67/68	68/69
Futtermittel	23.4	26.4	30.2	27.1	26.7
Düngemittel	9.8	10.2	10.0	9.8	9.4
Maschinen	9.0	10.4	9.5	9.2	9.5
Brenn- u. Treibstoffe	3.4	3.4	2.8	4.4	4.4
Pflanzenschutzmittel	1.1	0.9	0.9	1.1	1.3
Saatgut, Nutzvieh	0.8	0.7	0.7	0.6	0.5

Quelle: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1969, S. 138 f.; Jg. 1962, S. 143.

Nach diesen Erläuterungen zur Abgrenzung der Untersuchung wollen wir uns nun mit den Integrationsmöglichkeiten dieser Betriebsmittel beschäftigen.

Bereits Jäger und Aschoff (1) haben darauf hingewiesen, daß eine genossenschaftliche Eigenproduktion für die meisten landwirtschaftlichen Betriebsmittel nicht in Frage kommt. So weisen diese Autoren darauf hin, daß beispielsweise in der BRD die Aufnahme einer genossenschaftlichen Handelsdün-

(1) G. Aschoff und W. Jäger, Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft, in: Berichte über die Landwirtschaft, NF, Bd. XL, hrsg. vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Hamburg und Berlin 1962, S. 502.

gerproduktion selbst für spezielle Sorten kaum in Betracht kommt. Das läge nicht nur an der großen Anlageintensität von Handelsdüngerfabriken, sondern auch daran, daß die bestehenden Kapazitäten in der BRD unter einem ausgesprochenen Exportdruck stehen, d.h. im Verhältnis zur Nachfrage des Binnenmarktes zu groß und zur Auslastung der bestehenden Anlagen auf den Export angewiesen seien. Außerdem haben die bestehenden Erzeugerbetriebe von Handelsdünger in der BRD gegenüber möglichen genossenschaftlichen Produktionsstätten einen Vorteil, weil sie mit der Schwerindustrie eng verbunden, zumeist sogar in Konzernen mit dieser zusammengeschlossen seien (1). An dieser Marktsituation hat sich bis zum heutigen Tage nicht viel geändert. Es ist vielmehr festzustellen, daß heutzutage einerseits die Düngemittelindustrie der BRD vor einem weiteren Konzentrationsprozeß steht, und daß zum anderen die ausländische Konkurrenz im Inland immer stärker wird (2). Beides erschwert noch mehr eine genossenschaftliche Eigenproduktion.

Ähnlich wie bei der Handelsdüngerproduktion verhält es sich bei Maschinen und landwirtschaftlichen Geräten, Pflanzenschutzmitteln (die von den großen Chemie-Konzernen hergestellt werden) und bei Treib- und Brennstoffen. Bei diesen landwirtschaftlichen Betriebsmitteln ist es also aus strukturellen Gründen kaum sinnvoll, eine genossenschaftliche Eigenproduktion aufzunehmen.

Damit ist aber bei diesen Betriebsmitteln noch nicht jegliche Möglichkeit zur Rückwärtsintegration ausgeschlossen. Denn die einzelnen Hauptgenossenschaften können in der Handelsfunktion versuchen, noch weiter zu integrieren. Bisher

---

(1) G. Aschoff und W. Jäger, Die Bedeutung der Agrargenossenschaften..., a.a.O., S. 502.

(2) Vgl. hierzu Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes, Jg. 1969, S. 57.

wurde stillschweigend angenommen, daß die Hauptgenossenschaften isoliert voneinander handeln. Nun können aber die Hauptgenossenschaften durch eine Konzentration ihrer Nachfragen auf Bundesebene (1) den Produzenten dieser Betriebsmittel eine stärkere Nachfragemacht entgegenstellen und damit versuchen, günstigere Bezugskonditionen zu erhalten. Diese Funktion der Auftragskonzentration auf Bundesebene kann von der Deutschen Raiffeisen-Warenzentrale (DRWZ) als Spitzeninstitut der Hauptgenossenschaften wahrgenommen werden (2).

Mit dieser Auftragskonzentration auf Bundesebene können die Hauptgenossenschaften zwar eine Kostensenkung in der Beschaffung von Betriebsmitteln erzielen und damit gegebenenfalls ein Wachstum durch Preissenkung (Preis-Senkungs-Effekt) erreichen, aber der zweite Wachstumseffekt der Rückwärtsintegration - der der Vergrößerung des Aktionsradius' der Zentrale - wird hierdurch nicht erreicht. Das Absatzgebiet der einzelnen Hauptgenossenschaft bleibt in diesem Fall unverändert.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die landwirtschaftlichen Betriebsmittel, bei denen aus strukturellen Gründen eine genossenschaftliche Eigenproduktion nicht möglich ist. Diese strukturellen Schwierigkeiten sind aber auf dem Futtermittelmarkt nicht vorhanden, so daß hier eine genossenschaftliche Eigenproduktion möglich ist. Eine eigene Futtermittelherstellung ist schon deswegen für die wachs-

---

(1) Diese Konzentration der Nachfrage auf Bundesebene kann insofern als ein Vorstoß in eine vorgelagerte Marktstufe bezeichnet werden, als von einer Großhandelsfunktion auf regionaler Ebene zu einer Großhandelsfunktion auf nationaler Ebene übergegangen wird.

(2) Im Düngemittelgeschäft und teilweise auch im Maschinengeschäft nimmt die DRWZ bereits diese Funktion wahr. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Jg. 1967, S. 95 f. und S. 102.

tumsbestrebte Hauptgenossenschaft interessant, weil einerseits von den Ausgaben der Landwirtschaft für Betriebsmittel der größte Anteil auf das Futtermittelgeschäft entfällt (siehe Tabelle 6), und zum anderen weil dieses Betriebsmittel auch relativ hohe Wachstumsraten aufweist bzw. aufwies (siehe Tabelle 7). In der Tat hat die Mehrzahl der Hauptgenossenschaften auch die Möglichkeit der eigenen Futtermittelherstellung wahrgenommen und dabei beachtliche Erfolge erzielen können (1).

Auf dem Futtermittelsektor läßt sich auch deutlich erkennen, daß durch die genossenschaftliche Eigenproduktion die Hauptgenossenschaften auch ihren Absatzmarkt vergrößert haben ('Expansionseffekt'), denn durch die Eigenproduktion haben sie mit Erfolg auch das Exportgeschäft aufnehmen können (2). Hier zeigt sich, daß die Rückwärtsintegration eine umsatzwirksame Wachstumsstrategie sein kann.

Abschließend zu den Integrationsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaft läßt sich feststellen, daß es bei den meisten Betriebsmitteln nicht möglich ist, eine genossenschaftliche Eigenproduktion aufzunehmen. Da aber die Konkurrenten der Hauptgenossenschaften sich in derselben Lage befinden, ergibt sich dadurch für die Zentralen kein Wettbewerbsnachteil. Die Hauptgenossenschaften haben aber die Möglichkeit, über eine Auftragskonzentration auf Bundesebene Wettbewerbsvorteile zu erzielen, eine Möglichkeit, die die Konkurrenz in der Regel nicht hat. Diese überregionale Zusammenarbeit und Auftragskonzentration wird teilweise bereits über die

---

(1) Im Jahre 1968 arbeiteten 23 Kraftfutterwerke der Hauptgenossenschaften in der BRD mit einer durchschnittlichen Jahreskapazität von 120.000 t je Betrieb. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes, Jg. 1968, S. 69.

(2) Vgl. dazu G. Aschoff und W. Jäger, Die Bedeutung der Agrargenossenschaften..., a.a.O., S. 502.

Deutsche Raiffeisen-Warenzentrale als Spitzeninstitut der Hauptgenossenschaften wahrgenommen.

Demgegenüber ist auf dem Futtermittelsektor eine genossenschaftliche Eigenproduktion möglich, die auch bereits von der Mehrzahl der Hauptgenossenschaften wahrgenommen wurde. Hier konnten die Hauptgenossenschaften nicht nur ihren Marktanteil ständig verbessern, sondern konnten durch Aufnahme des Exportgeschäfts auch ihren Markt vergrößern.

c) Die Rückwärtsintegration und ihre Bedeutung für das Mitgliederverhältnis

Um die Auswirkungen der Rückwärtsintegration auf die Mitgliedsgenossenschaften zu analysieren, wollen wir uns noch einmal die Zielanalyse der Zentrale in Erinnerung rufen. Wir sind bei der Zielanalyse von der Hypothese ausgegangen, daß der Manager der Zentrale Unternehmenserfolge suche, und daß sich diese am ehesten durch das Wachstum der Unternehmung realisieren und messen ließen. Da aber die Zentrale eine ganze Palette von Leistungen führe, würde der Erfolg der Unternehmung nicht nur am Gesamtwachstum, sondern auch an der Umsatzentwicklung und an dem Wachstum einzelner wichtiger (umsatzstärkster) Leistungen, die wir als Grundleistungen bezeichnet haben, gemessen. Deshalb sei der Manager insbesondere daran interessiert, bei diesen Grundleistungen Erfolge (Wachstum) vorzuweisen.

In unserem Zusammenhang ist diese Feststellung insofern wichtig, weil - wie bereits ausgeführt - die Hauptgenossenschaften insbesondere in der Beschaffungsfunktion tätig sind, so daß der Erfolg des Unternehmens vorwiegend auch an der Umsatzentwicklung (wertmäßig aber auch teilweise mengenmäßig (1)) der wichtigsten landwirtschaftlichen Be-

---

(1) Bei Mischfuttermitteln wird sicherlich das Wachstum auch an den Produktionsziffern gemessen. Hingegen ist
(Fortsetzung s.nächste S.)

darfsgüter gemessen wird. Das bedeutet, daß die Hauptgenossenschaften bestrebt sein werden, bei diesen Grundleistungen ihren Marktanteil zu vergrößern bzw. zumindest den erreichten Marktanteil zu halten. Doch auf Grund des starken Wettbewerbs auf den landwirtschaftlichen Betriebsmittelmärkten, wird die Zentrale nur dann ihren Marktanteil vergrößern können, wenn sie den Kunden bessere Leistungen bieten kann als die Konkurrenten. Für eine bessere Leistungserstellung kann nun die Rückwärtsintegration ein wichtiges Instrument sein. Denn die Rückwärtsintegration ermöglicht einerseits der Zentrale eine kostengünstigere Beschaffung bzw. Produktion der landwirtschaftlichen Betriebsmittel, die die Zentrale in Form von niedrigeren Preisen an ihre Kunden weitergeben kann, und zum anderen kann die Zentrale bei der Eigenproduktion (z.B. Futtermittel) auch die Qualität der Betriebsmittel verbessern.

Die Rückwärtsintegration wäre somit als ein Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und zur Vergrößerung des Marktanteils der Grundleistungen der Hauptgenossenschaften zu sehen. Da der Wachstumseffekt der Rückwärtsintegration aber nur dann zum Tragen kommt, wenn die Leistungen der Zentrale in preislicher und/oder qualitativer Hinsicht verbessert werden, wird die Rückwärtsintegration auch den Kunden und damit den Mitgliedsgenossenschaften der Zentrale zugute kommen (1). Es ist also zu erwarten, daß durch die

---

beispielsweise bei Pflanzenschutzmitteln auf Grund der Vielzahl der Produkte faktisch nur eine wertmäßige Messung sinnvoll. Setzt man einen negativen Verlauf der Nachfragekurve voraus, dann bedeutet diese unterschiedliche Messung, daß bei einer mengenmäßigen Erfolgsmessung jede Preissenkung sich positiv auf den Umsatz niederschlägt, während bei einer wertmäßigen Messung nur dann der Umsatz steigt, wenn die Nachfrageelastizität größer als 1 ist.

(1) Da wir in diesem Kapitel annehmen, daß die Leistungen der Zentrale über die Primärgenossenschaften die Einzelmitglieder (Landwirte) erreichen, bedeutet eine bessere Leistungserstellung der Zentrale noch nicht, daß auch den Landwirten eine bessere Leistung zuteil wird.

Rückwärtsintegration der Zentrale die Leistungsbeziehungen zwischen Haupt- und Mitgliedsgenossenschaften verbessert und intensiviert werden können.

Es könnte nun argumentiert werden, daß der positive Effekt der Rückwärtsintegration den Mitgliedsgenossenschaften nur bei den Grundleistungen zugute kommen wird, während bei den Bedarfsgütern, die keine Erfolgsmaßstäbe sind, das nicht zutreffen wird. Denn da die Hauptgenossenschaft auch an zukünftigem Wachstum interessiert ist, für das sie Finanzierungsmittel (Gewinn) benötigt, kann sie die Rückwärtsintegration auch als ein Instrument zur Erhöhung der Gewinne benutzen. Doch - wie noch zu untersuchen sein wird - sind die Gewinn- und Wachstumschancen im landwirtschaftlichen Bedarfsgütergeschäft im Vergleich zu anderen Branchen relativ gering. Die Zentrale wird somit sicherlich ihre Mittel wachstumswirksamer bzw. zukunftsträchtiger in anderen Bereichen als in der Rückwärtsintegration von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln einsetzen können, so daß nicht zu erwarten ist, daß die Hauptgenossenschaften bei weniger wichtigen Betriebsmitteln (keine Grundleistungen) in die vorgelagerte Marktstufe vorstoßen werden.

2. Vereinbarung der Beschaffungsfunktion mit der Wachstumshypothese der Zentrale

Nachdem wir versucht haben, die Wachstumschancen einzelner landwirtschaftlicher Betriebsmittel zu untersuchen, soll nun geprüft werden, ob allein durch das Betriebsmittelgeschäft dem langfristigen Wachstumsstreben der Hauptgenossenschaft entsprochen werden kann. Nach unserer Ansicht kann ihm aus zwei Gründen nicht entsprochen werden.

a) Die Begrenztheit des Wachstums

In der BRD sind zur Zeit 13 Hauptgenossenschaften tätig, deren Bezugs- und Absatzgebiete relativ klar abgegrenzt sind. Der 'relevante Markt' jeder Hauptgenossenschaft wäre somit durch ein Teilgebiet der BRD gekennzeichnet und sie wird in der Regel nur die Landwirte ihres Geschäftsbezirks mit landwirtschaftlichen Betriebsmitteln versorgen. Das bedeutet, daß die Zentrale ihr Betriebsmittelgeschäft nur solange ausdehnen kann, bis sie in ihrem regionalen Absatzgebiet den Marktanteilswert 1 erreicht hat. Wenn die Zentrale einmal eine regionale Monopolstellung erreicht hat, dann kann sie nur noch im selben Rhythmus wie die Nachfrage nach Betriebsmitteln wachsen. Für das künftige Wachstum der Hauptgenossenschaft wäre also der noch nicht genutzte Marktanteil und die Entwicklung der Nachfrage nach Betriebsmitteln (Branchenwachstum) von Bedeutung.

Hinsichtlich des genossenschaftlichen Marktanteils hatten wir bereits festgestellt, daß der durchschnittliche Marktanteil der Hauptgenossenschaften für die einzelnen Betriebsmittel recht unterschiedlich sei, aber generell gesehen bei allen Bedarfsgütern noch ein erheblicher Spielraum zur Vergrößerung des Marktanteils vorhanden sei. Doch dieses Wachstumspotential wird de facto niedriger anzusetzen sein, denn man kann in der Regel davon ausgehen, daß die Hauptgenossenschaft zumindest bei den wichtigsten Bedarfsgütern (Futtermittel, Maschinen, Düngemittel) kaum eine Monopolstellung erreichen dürfte. Das liegt nicht nur daran, daß es recht schwierig sein dürfte, die Konkurrenten der Zentrale völlig vom Markt zu verdrängen, sondern auch daran, daß die Zentrale teilweise auch dann gegen ihre eigenen Mitgliedsgenossenschaften vorgehen müßte (z.B. stellen die Primärgenossenschaften teilweise eigene Mischfutter her). Man kann also von der Annahme ausgehen, daß der für die Hauptgenossenschaft maximal zu erreichende Marktanteil geringer ist als 1, so

daß damit auch das von der Zentrale bisher noch nicht genutzte Wachstumspotential geringer ist, als es auf den ersten Blick durch den geringen Marktanteil der Hauptgenossenschaften erscheinen mag.

Die Tabelle 7 zeigt uns nun das Verhältnis der wertmäßigen

Tabelle 7

Indexreihen für die wertmäßige Entwicklung der Ausgaben der Landwirtschaft und der Umsätze der Hauptgenossenschaft für ausgewählte Betriebsmittel (1958/59 = 100)

Jahr	Düngemittel		Zukaufsfuttermittel		Maschinen		Pflanzenschutzmittel	
	Landw.	Zentrale	Landw.	Zentrale	Landw.	Zentrale	Landw.	Zentrale
1958/59	100	100	100	100	100	100	100	100
1959/60	117	112	123	116	114	117	114	102
1960/61	115	102	110	114	137	139	114	100
1961/62	116	102	149	156	129	153	103	116
1962/63	134	112	153	169	121	145	104	127
1963/64	149	118	149	184	129	165	102	160
1964/65	155	122	181	235	148	197	111	163
1965/66	165	129	220	284	154	209	124	223
1966/67	164	128	221	291	141	188	141	251
1967/68 (1)	168	-	205	-	110	-	153	-
1968/69 (1)	165	-	208	-	128	-	193	-

(1) Ab 1967 werden in den Jahrbüchern des Deutschen Raiffeisenverbandes nicht mehr die wertmäßigen Umsatzwerte für die Betriebsmittel angegeben.

Quelle: Berechnet an Hand der Statistiken der Statistischen Jahrbücher über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 138; Jg. 1969, S. 138; und nach Angaben der Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes, Jg. 1967, S. 96, 99, 100, 102 ff.; Jg. 1965, S. 79.

Entwicklung (Indexreihen) der Ausgaben der Landwirtschaft zu den Umsätzen der Hauptgenossenschaften. Daraus läßt sich erkennen, daß mit Ausnahme des Düngemittelgeschäftes die Umsätze der Zentrale im Futtermittel-, Maschinen- und Pflanzenschutzmittelgeschäft schneller wachsen als die Ausgaben der Landwirtschaft, d.h. die Zentrale verbessert bei diesen Betriebsmitteln ständig ihren Marktanteil. Das bedeutet gleichzeitig, daß sich die Zentrale immer mehr dem maximal zu erreichenden Marktanteil nähert und dementsprechend das verbleibende Wachstumspotential - sieht man einmal vom Branchenwachstum ab - sich stets verringert (1). Es ist also zu erwarten, daß die Hauptgenossenschaften im Betriebsmittelgeschäft in absehbarer Zukunft nur noch mit dem Branchenwachstum wachsen werden.

Damit wird die Frage nach dem Branchenwachstum, d.h. der Entwicklung der Nachfrage nach landwirtschaftlichen Betriebsmitteln, angeschnitten. Diese Entwicklung läßt sich nun aus Tabelle 7 entnehmen. Daraus geht hervor, daß die Gesamtnachfrage nach Dünge- und Futtermitteln in den letzten Jahren stagniert, während die für Maschinen eine rückläufige Tendenz zeigt (2) (3). Lediglich bei Pflanzenschutz-

---

(1) Bei Pflanzenschutzmitteln haben z.B. die Hauptgenossenschaften bereits einen Marktanteil von 70 v.H. erreicht, so daß bei diesem Betriebsmittel der Wachstumsspielraum noch relativ klein ist.

(2) Da die Preise für Dünge- und Futtermittel in den letzten Jahren annähernd konstant geblieben sind, wäre auch mengenmäßig die gleiche Entwicklung, wie sie in Tabelle 7 wertmäßig gezeigt wird, festzustellen. Bei Maschinen ist in den Jahren 1967/68 und 1968/69 ein leichter Preisanstieg zu verzeichnen. Vgl. hierzu Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 246.

(3) Auch bei dem wichtigsten Zukaufsfuttermittel, dem Mischfutter, lassen sich sinkende Wachstumsraten feststellen. So sind nach dem Wachstumsboom der Mischfutterproduktion der Jahre 1964/65 und 1965/66 mit Wachstumsraten von 15,8 v.H. und 18,3 v.H. für die nächsten Jahre folgende Wachstumsraten zu verzeichnen: 1966/67, 5,2 v.H.; (Fortsetzung s.nächste S.)

mitteln lassen sich relativ hohe Wachstumsraten erkennen. Es ist nun anzunehmen, daß sich dieses geringe Wachstum (Branchenwachstum) für die wichtigsten landwirtschaftlichen Betriebsmittel auch in der Zukunft fortsetzen wird, denn die vorhandenen Agrarüberschüsse innerhalb der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft lassen produktionseinschränkende Maßnahmen befürchten, was gleichzeitig zu einem Rückgang der Nachfrage nach ländlichen Betriebsmitteln führen würde (1).

Somit kann man zur Feststellung kommen, daß insgesamt die Wachstumsaussichten für die Hauptgenossenschaften im ländlichen Betriebsmittelgeschäft relativ gering sind und dieser Wirtschaftsbereich allein nicht dem Wachstumsziel der Zentrale entsprechen wird.

b) Das Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebsmittel im Vergleich zu dem Wachstum anderer Wirtschaftsbereiche

Die vorhergehenden Aussagen gewinnen noch besonders an Gewicht, wenn man die Wachstumsraten und -chancen des Betriebsmittelgeschäftes mit den Wachstumsraten und -chancen anderer für die Hauptgenossenschaften relevanten Wirtschaftsbereiche, wie der Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und die Ernährungsgüterindustrie, vergleicht. Dieser Vergleich, der in Tabelle 8 dargestellt ist, zeigt, daß, während sich im Betriebsmittelgeschäft eine rückläufige Wachstumstendenz abzeichnet, die beiden anderen Wirtschaftsbereiche noch eine positive Umsatzentwicklung zu verzeichnen

---

1967/68, 1,6 v.H.; und 1968/69, 2,2 v.H.. Berechnet an Hand der Produktionsangaben in: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 169.

(1) Vgl. zu dieser Befürchtung G. Dutsch, Die Organisation der genossenschaftlichen..., a.a.O., S. 188.

Tabelle 8

Umsatzentwicklung verschiedener Wirtschaftsbereiche

Jahr	Landwirtschaftl. Betriebsmittel		Verkaufserlös d. Landwirtschaft		Ernährungsgüterindustrie	
	Mill. DM	1958/59 =100 (3)	Mill.DM	1958/59 =100 (3)	Mill.DM (4)	1958/59 =100(3)
1958/59	6.036	100	18.516	100	26.604	100
1959/60	7.136	118	19.319	104	28.400	107
1960/61	7.216	120	20.172	109	30.080	113
1961/62	8.101	134	20.519	111	32.407	122
1962/63	8.294	138	22.837	123	35.488	133
1963/64	8.532	141	24.578	133	37.266	140
1964/65	9.861	163	25.748	139	41.993	158
1965/66	11.131	184	26.259	142	45.444	171
1966/67	10.574	175	27.285	147	47.018	177
1967/68 (5)	9.693	161	27.266	147	49.024	184
1968/69	9.911	164	29.379	159	52.803	198

(1) Es wurden folgende Bedarfsgüter berücksichtigt: Düngemittel, Futtermittel, landwirtschaftliche Maschinen, Pflanzenschutzmittel, Saatgut und Nutzvieh.

(2) Hier sind sowohl die tierischen als auch die pflanzlichen Agrarerzeugnisse erfaßt worden.

(3) Indexreihen 1958/59 = 100.

(4) Ab Januar 1968 einschließlich Mehrwertsteuer.

Quelle: Zusammengestellt und berechnet nach Angaben: Statistische Jahrbücher über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 135, 138 und 213; Jg. 1969, S. 135, 138 und 207; Jg. 1968, S. 141; Jg. 1964, S. 146, 226; Jg. 1962, S. 140.

haben (1). Außerdem hat Glöy (2) gezeigt, daß die Ernährungsgüterindustrie einen ständig wachsenden Teil der monetären Endnachfrage absorbiert, so daß damit zu rechnen ist, daß, wenn die Hauptgenossenschaften ausschließlich im landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft tätig sein würden, sie immer weniger am gesamtwirtschaftlichen Wachstum partizipieren würden.

Es läßt sich somit auch aus dem Vergleich mit anderen Branchen feststellen, daß das Betriebsmittelgeschäft allein nicht dem Wachstumsmaximierungsziel der Hauptgenossenschaften entsprechen wird. Es ist daher zu erwarten, daß die Hauptgenossenschaften ihre Tätigkeit auf andere Wirtschaftsbereiche expandieren werden.

3. Wachstum durch horizontale Erweiterung des Leistungsprogramms (Diversifikation)

Bisher haben wir bei der Beschaffungsfunktion der Hauptgenossenschaft angenommen, daß die Zentrale in ihrem Leistungsprogramm ausschließlich landwirtschaftliche Bedarfsgüter führt. Die Zentrale kann aber ihre Beschaffungsfunktion auch auf nichtlandwirtschaftliche Leistungen ausweiten und damit entweder die funktionale Verbindung mit dem genossenschaftlichen Unterbau erweitern und/oder damit neue Kundenkreise ansprechen.

---

(1) In der Tabelle 8 sind beim Verkaufserlös der Landwirtschaft sowohl die tierischen als auch die pflanzlichen Agrarerzeugnisse erfaßt worden. Die ausgewiesenen Wachstumsraten wären höher, wenn man nur den Verkaufserlös der tierischen Erzeugnisse - der ca. 78 v.H. des Gesamtverkaufserlöses ausmacht - berücksichtigt hätte, da die Wachstumsraten des pflanzlichen Bereiches sehr niedrig sind. Vgl. hierzu Tabelle 11.

(2) G. Glöy, Stand und Entwicklungstendenzen..., a.a.O., S. 77 f.

Diese Diversifikationspolitik kann auf zwei verschiedene Arten für die Wachstumspolitik der Zentrale von Bedeutung sein: einmal über gewinnbringende Leistungen und zum anderen durch den Umsatz dieser neuen Leistungen. Mit diesen beiden Leistungsarten wollen wir uns anschließend beschäftigen. Es sei darauf hingewiesen, daß es uns bei dieser Analyse besonders darauf ankommt zu zeigen, wie die Diversifikationspolitik zum Wachstum der Unternehmung beiträgt und welche Konsequenzen sich damit für die Mitgliedsgenossenschaften ergeben, so daß wir die Diversifikation nur im Hinblick auf diese Probleme untersuchen werden.

a) Erweiterung des Sortiments auf gewinnbringende Leistungen

Viele der landwirtschaftlichen Bedarfsgüter hatten wir als Grundleistungen bezeichnet, d.h. Leistungen an deren Umsatz- und Wachstumsentwicklung der Erfolg des Unternehmens gemessen wird. Bei diesen Grundleistungen käme es insbesondere darauf an, 'Erfolge' (Wachstum) zu erzielen, auch selbst dann, wenn die Hauptgenossenschaft bei diesen Leistungen zu Selbstkosten operieren müßte. Das Problem ist aber, daß das zukünftige Unternehmenswachstum Investitionen erfordert. Für diese Investitionen werden Finanzmittel benötigt, die sich das Unternehmen irgendwie beschaffen muß. "Die Beschaffung von Finanzmitteln für Investitionen hängt grundsätzlich von der Kapitalrentabilität des Unternehmens ab. Die Rentabilität entscheidet zum einen über die Gewinne eines Unternehmens, aus denen die Investitionen finanziert werden können, und zum anderen über die Möglichkeit, Kapital von außen zu bekommen" (1).

Diese erforderlichen Gewinne werden nun durch die Grund-

---

(1) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 150 f.

leistungen der Hauptgenossenschaft nicht sichergestellt, so daß damit das zukünftige Unternehmenswachstum und somit auch das der Grundleistungen in Frage gestellt wird. Dieses Problem kann die Zentrale insofern zu lösen versuchen, indem sie ihr Sortiment auch auf gewinnbringende Leistungen ausweitet. Bei diesen Leistungen würde also die Gewinnmaximierung im Vordergrund stehen, jedoch mit dem Zweck, die erforderlichen finanziellen Mittel für die Wachstumspolitik der Zentrale zur Verfügung zu stellen. Der Wachstumsbeitrag wird also über die Gewinne erzielt (1).

Welche Bedeutung kommt nun diesen 'gewinnbringenden Leistungen' für das Mitgliederverhältnis zu? Zunächst wäre festzustellen, daß, wenn diese Geschäfts mit Nichtmitgliedern abgewickelt werden, die Mitglieder dadurch insofern einen Vorteil erzielen, weil die Nichtmitglieder mitgliederorientierte Projekte finanzieren, die eigentlich von den Mitgliedern hätten finanziert werden müssen (2). In dieser Hinsicht hätte das gewinnbringende Geschäft einen positiven Effekt auf das Mitgliederverhältnis. Aber es darf nicht verkannt werden, daß mit diesem Geschäft auch Risiken verbunden sind, wie z.B. Verluste, die letzten Endes von den Mitgliedergenossenschaften getragen werden müssen. Ein weiterer 'Nachteil' für die Mitglieder kann der Umstand sein, daß durch diese Eigenkapitalbildung die Geschäftsführung der Zentrale eine größere finanzielle Autonomie erzielt und nicht von dem 'Wohlwollen' der Mitgliedsgenossenschaften abhängt. Damit lockert sich aber das Verhältnis zwischen Zentrale und Primärgenossenschaften. Diese finanzielle Autonomie kann die Zentrale auch dafür nützen, um Projekte zu finanzieren, die

---

(1) Als Beispiel kann der Verkauf von Autos bei der 'Westfälischen Central-Genossenschaft', Münster, angeführt werden.

(2) Die Frage, ob das im Sinne des Genossenschaftswesens liegt oder nicht, soll hier nicht analysiert werden.

nicht oder nur teilweise mitgliederorientiert sind, so daß der oben erwähnte Vorteil der gewinnbringenden Leistungen wieder in Frage gestellt wird.

Das Ausmaß der Nachteile bzw. Vorteile, die das gewinnbringende Geschäft für die Mitgliedsgenossenschaft bedeutet, wird im wesentlichen davon abhängen, in welchem Umfang die Zentrale dieses Geschäft aufnimmt.

b) Erweiterung des Sortiments in dem Konsumgütermarkt

Bisher wurde der Landwirt ausschließlich als Produzent angesehen und dementsprechend waren auch die funktionalen Verbindungen zwischen dem Einzelmitglied und der ländlichen Genossenschaftsorganisation (Warensektor). Der Landwirt ist mit dem Markt aber nicht nur als Produzent, sondern auch als Konsument verbunden, so daß die ländliche Genossenschaftsorganisation sich veranlaßt sehen kann, auch dieses zweite Marktbedürfnis des Landwirts zu erfassen. Zwei wichtige Voraussetzungen sind dabei gegeben:

1. Ein sehr hoher Prozentsatz der Landwirte und damit der landwirtschaftlichen Bevölkerung ist Mitglied bei einer Bezugs- und Absatzgenossenschaft oder einer ländlichen Kreditgenossenschaft (1).
2. Die beiden in Punkt 1 erwähnten Primärgenossenschaften verfügen zusammen mit den Außenstellen der Hauptgenossenschaften über ein eng und weitverbreitetes Verteilungsnetz.

Die Hauptgenossenschaft würde in diesem Fall die Großhandelsfunktion, die Primärgenossenschaften die Einzelhandelsfunktion wahrnehmen. Da das sich abschwächende landwirtschaftliche Betriebsmittelgeschäft auch die Ortsgenossenschaften trifft und deren Rentabilität teilweise empfind-

---

(1) Der Affiliationsgrad liegt bei etwa 80 v.H.

lich verringert (1), kann eine Erweiterung der Funktionsprogramms auch im Interesse der Primärgenossenschaften liegen. Durch diese neuen Funktionen könnte es zu einer besseren Auslastung der vorhandenen Betriebskapazitäten kommen (2). Da es sich hier um ein zusätzliches Geschäft neben dem traditionellen Betriebsmittelgeschäft handelt, würde sich solch eine Erweiterung insbesondere auf Artikel erstrekken, bei denen die baulichen Anlagen ohne große Veränderungen oder Investitionen genutzt werden können. Daher wäre bei solch einer Erweiterung eher mit Artikeln wie Elektroartikeln, Textilien, Haushaltswaren oder Kleineisenwaren zu rechnen als mit Lebensmitteln.

Durch die Erweiterung des Leistungsprogramms auf Konsumgüter des privaten Haushalts wird ein doppelter Wachstumseffekt erzielt: einmal können damit die funktionalen Leistungsbeziehungen zu den bisherigen Mitgliedern (Landwirten) erweitert werden, und zum anderen werden damit auch alle anderen Konsumenten angesprochen, d.h. der Kundenkreis der Genossenschaft vergrößert sich. So beispielsweise werden bei den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr nicht nur die Landwirte, die nur 27 v.H. ausmachen (vgl. Tabelle 2), angesprochen, sondern auch die anderen Mitglieder dieser Genossenschaften. Aber gerade hier ergibt sich ein grundsätzliches Problem. Wenn wir auch oben in bezug auf die Erweiterung des Leistungsprogramms auf Konsumgüter von einer Zielkonformität zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft gesprochen haben, so wird das nicht oder nur teilweise bei den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr zutreffen. Denn diese Ge-

---

(1) Mit dieser Frage hat sich Dutsch auseinandergesetzt. Vgl. G. Dutsch, Die Organisation der genossenschaftlichen..., a.a.O., S. 188 f.

(2) Auf diese Erweiterung des Leistungsprogramms der Ortsgenossenschaften kommen wir noch einmal bei der Analyse der Funktionsteilung zwischen Haupt- und Primärgenossenschaften zurück.

nossenschaften werden mit Rücksicht auf die ortsansässigen Gewerbetreibenden als wichtige Bankkunden kaum diese Konsumgüter in ihr Leistungssortiment aufnehmen können. Würden sie diese Güter führen, dann müßte die Genossenschaft mit einem Boykott durch die gewerblichen Mittelständler, deren Angehörige und teils auch Freunde und deren Familienmitglieder auf dem Kreditsektor (z.B. Abzug der Guthaben) rechnen. Mit diesem Boykott wäre auch dann zu rechnen, wenn die Zentrale diese Artikelgruppen direkt über ihre Außenstellen absetzen würde, denn die Kreditgenossenschaft und Warenzentrale können als Teil einer Organisation angesehen werden (1).

Die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr werden also nur solche Artikel führen können, die vom lrtsansässigen (Mitglieder) Gewerbe nicht geführt werden. Bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften liegt diese Beschränkung nicht vor und so läßt sich auch in der Praxis feststellen, daß einige dieser Genossenschaften über ein recht breites Konsumgütersortiment verfügen.

Welchen Umfang dieses Konsumgütergeschäft bei den ländlichen Genossenschaften bereits angenommen hat, läßt sich wegen mangelnder Unterlagen nicht feststellen. Doch generell gesehen dürfte dieser Geschäftsbereich für die Mehrzahl der ländlichen Genossenschaften ein Novum darstellen, so daß man annehmen kann, daß in diesem Sektor für die Hauptgenossenschaften noch ein großes Wachstumspotential vorliegt.

---

(1) Auf das Direktgeschäft und dessen Konsequenzen wird im 4. Kapitel näher einzugehen sein.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Ausgehend von der Annahme, daß die Hauptgenossenschaft nur eine Großhandelsfunktion in der Beschaffung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln hat, sind wir zunächst der Frage nachgegangen, welche Wachstumsmöglichkeiten die Zentrale bei diesen Leistungen hat. Wir sind dabei zum Schluß gekommen, daß jede Hauptgenossenschaft ein relativ fest umgrenztes Absatzgebiet hat, und sie somit lediglich durch Verbesserung ihres Marktanteils in diesem Gebiet oder durch das Branchenwachstum wachsen kann. Zur Verbesserung des Marktanteils wäre im Durchschnitt bei den meisten Betriebsmitteln noch ein relativ hoher Spielraum vorhanden, aber da eine Vergrößerung des Marktanteils der Zentrale gleichzeitig die Verringerung des Marktanteils der Konkurrenten bedeutet, wird eine Marktanteilsvergrößerung recht schwierig sein und es ist nicht damit zu rechnen, daß die Zentrale eine Monopolstellung erreicht. Da eine Marktanteilsvergrößerung faktisch nur durch eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Zentrale erreicht werden kann, kommt diese Marktanteilsvergrößerung auch den Mitgliedern zugute.

Andererseits konnte festgestellt werden, daß das Wachstum der Nachfrage nach landwirtschaftlichen Betriebsmitteln eine abnehmende Tendenz zeigt und im Vergleich mit anderen Wirtschaftsbereichen geringere Wachstumschancen aufzeigt. Daher waren wir zum Schluß gekommen, daß das Betriebsmittelgeschäft allein nicht dem Wachstumsziel der Zentrale genügen könne.

Wir haben uns dann mit den Wachstumsmöglichkeiten anderer Bereiche in der Beschaffungsfunktion, insbesondere mit dem Konsumgütermarkt, beschäftigt und dabei feststellen können, daß hier noch ein relativ großes Wachstumspoten-

tial vorliegt. Das Problem ist aber, daß diese Funktion für die ländlichen Genossenschaften 'branchenfremd' ist und sicherlich nur zögernd ins Leistungssortiment aufgenommen wird.

III. Wachstumsmöglichkeiten in der Absatzfunktion

Nachdem einerseits gezeigt wurde, daß die Wachstumschancen in der Beschaffungsfunktion, zumindest was die ländlichen Betriebsmittel anbetrifft, relativ gering sind, und andererseits, daß die Wachstumsraten in der Absatzfunktion höher liegen als in der Beschaffungsfunktion, soll nun geprüft werden, welche Wachstumsmöglichkeiten die Hauptgenossenschaften in der Absatzfunktion haben und welche Konsequenzen sich damit für die Mitgliedsgenossenschaften ergeben.

1. Wachstumschancen im 'traditionellen' Absatzbereich der Hauptgenossenschaft

Wir hatten zu Beginn dieses Kapitels bei der Analyse der Multifunktionalität der Hauptgenossenschaften darauf hingewiesen, daß der traditionelle Geschäftsbereich dieser Zentralen neben der Beschaffung von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern auch in der Vermarktung von einigen Agrarerzeugnissen, vor allem Getreide und Kartoffeln, lag (1). Es soll nun geprüft werden, welche Wachstumschancen die Hauptgenossenschaften bei diesem traditionellen Erfassungshandel von Getreide und Kartoffeln haben.

Dabei wollen wir uns zunächst die allgemeine Entwicklung dieser beiden Agrarmärkte vor Augen führen. In Tabelle 9

---

(1) Die Vermarktung der anderen Agrarerzeugnisse wurde von spezialisierten Genossenschaften wahrgenommen.

wurde die wertmäßige Entwicklung dieser beiden Agrarerzeugnisse in der BRD mit deren Anteil am Gesamtverkaufserlös der Landwirtschaft zusammengestellt. Aus dieser Aufstellung geht hervor, daß der Gesamtumsatz des Getreides

Tabelle 9

Umsatzentwicklung des Getreides und der Kartoffeln und deren Anteil am gesamten Verkaufserlös der Landwirtschaft

Jahr	Getreide		Kartoffeln	
	Mill. DM	Verkaufsanteil in v.H.	Mill. DM	Verkaufsanteil in v.H.
ø 1957/61	2.011	10.5	910	4.8
1961/62	1.630	8.0	979	4.8
1962/63	2.165	9.5	967	4.2
1963/64	2.259	9.2	728	3.0
1964/65	2.451	9.5	963	3.7
1965/66	1.996	7.6	1.063	4.0
1966/67	1.994	7.1	917	3.4
1967/68	2.200	8.1	718	2.6
1968/69	2.374	8.1	803	2.7

Quelle: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1969, S. 135 ff.

in den letzten Jahren nur unwesentlich gestiegen ist (stagnierender Markt), während er bei Kartoffeln sogar deutlich rückläufig ist (schrumpfender Markt). Zum anderen verringert sich für beide Agrarerzeugnisse der Anteil an dem gesamten Verkaufserlös der Landwirtschaft. Das bedeutet gleichzeitig, daß der Anteil des Verkaufserlöses der anderen Agrarerzeugnisse ständig zunimmt. Dieses Zahlenmaterial dürfte ge-

nügen, um zu zeigen, daß es sich bei diesen Agrarerzeugnissen um relativ stagnierende bzw. schrumpfende Märkte handelt und aus dieser Sicht für die Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaften keine 'günstigen' Absatzmärkte darstellen. Doch wenn man berücksichtigt, daß gerade das Getreidegeschäft schon seit eh und je zum Leistungsprogramm der ländlichen Genossenschaftsorganisation gehörte und dabei auch eine wichtige Rolle spielte, dann kann man zumindest das Getreidegeschäft als eine Grundleistung der Hauptgenossenschaft bezeichnen (1), d.h., an der Umsatzentwicklung dieser Leistung wird teilweise der 'Erfolg' des Unternehmens gemessen. Aus diesem Grund wird der Manager der Zentrale daran interessiert sein, auf dem Getreidemarkt auch Erfolge (Marktanteilsvergrößerung) vorweisen zu können. Da es sich bei diesen Agrarerzeugnissen um stagnierende bzw. schrumpfende Märkte handelt, kann die Hauptgenossenschaft nur durch Marktanteilsvergrößerung wachsen bzw. Erfolge erzielen.

In der Getreideerfassung konnten bisher die Genossenschaften ständig ihren Marktanteil ausbauen und somit trotz stagnierender Märkte wachsen (2). Hingegen müssen die Hauptgenossenschaften im Kartoffelgeschäft einen Umsatzrückgang in Kauf nehmen, der sich nicht nur durch die abnehmende Tendenz des Kartoffelmarktes, sondern auch durch das verstärkt aufkommende Direktgeschäft zwischen Erzeugern und Verbrauchern erklären läßt (3).

---

(1) Die Bedeutung des Getreidegeschäftes innerhalb der Genossenschaftsorganisation läßt sich auch daran erkennen, daß in den Statistiken und Marktanalysen dem Getreidegeschäft eine wichtige Rolle eingeräumt wird, so z.B. Marktentwicklung, genossenschaftlicher Marktanteil etc.

(2) Der Marktanteil der Genossenschaften konnte von 40,9 v.H. im Jahre 1958/59 auf 47,1 v.H. im Jahre 1966/67 verbessert werden. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes, Jg. 1967, S. 89.

(3) Ebenda.

Insgesamt kann man also zur Bedeutung des 'traditionellen Absatzgeschäftes' der Hauptgenossenschaft für deren Wachstumspolitik dieselbe Feststellung machen, wie wir sie beim Betriebsmittelgeschäft gemacht haben. Denn auch hier handelt es sich um relativ stagnierende, ja sogar schrumpfende Märkte, so daß die Zentrale nur durch Vergrößerung des Marktanteils wachsen kann. Da aber auch hier damit zu rechnen ist, daß die Genossenschaften keine Monopolstellung einnehmen werden, wird der zu erreichende Marktanteilswert unter 1 liegen, so daß das noch verbleibende Wachstumspotential der Genossenschaften auf diesen Märkten relativ gering ist. Aus diesem geringen Wachstumspotential und aus der Tatsache, daß andere Agrarmärkte schneller wachsen als die des Getreide- und Kartoffelmarktes, läßt sich schließen, daß ein Tätigwerden der Hauptgenossenschaft nur auf diesen Märkten nicht der Wachstumshypothese entsprechen würde.

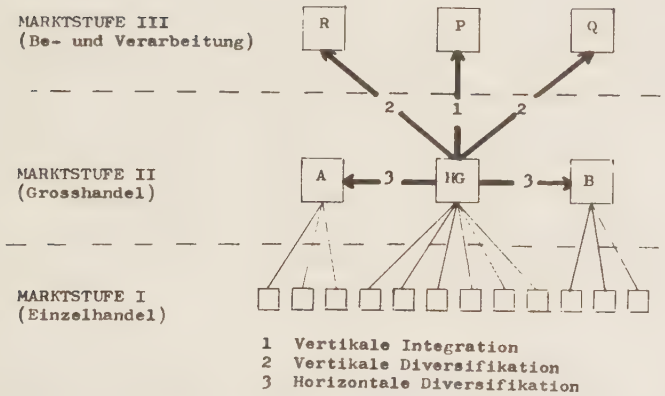
2. Wachstum durch Erweiterung des Leistungsprogramms

Wir wollen darauf hinweisen, daß wir uns hier ausschließlich mit der auf die Agrarproduktion bezogenen Erweiterung des Leistungsprogramms beschäftigen wollen, d.h. wir wollen uns nur mit einer branchenkonformen Erweiterung - wenn als Branche die landwirtschaftliche Produktion bezeichnet wird -, befassen.

Bei der Erweiterung des Leistungsprogramms sind für die Hauptgenossenschaften drei Fälle von Bedeutung, die wir anhand eines Schaubildes verdeutlichen wollen. Wir gehen dabei davon aus, daß die Hauptgenossenschaften in der Absatzfunktion bisher nur im traditionellen Absatzbereich (HG) in der Marktstufe II tätig sind.

Schaubild 2

ERWEITERUNGSMÖGLICHKEITEN DER HAUPTGENOSSENSCHAFTEN IN DER ABSATZFUNKTION



1. Eine erste Möglichkeit zur Erweiterung wäre, daß die Hauptgenossenschaft in die den bisherigen 'traditionellen Absatzbereichen' (Getreide, Kartoffeln) nachgelagerten be- und verarbeitenden Produktionsstufen (P) vordringt. Bei dieser vertikalen Erweiterung des Leistungsprogramms bleibt die funktionale Verbindung der Hauptgenossenschaft zu ihrem genossenschaftlichen Unterbau unverändert. Die Zentrale wird mit dieser Erweiterung lediglich in eine höhere Marktstufe vordringen (Marktstufe III in unserem Schaubild). Dieser Vorgang wird in der Literatur als v e r t i k a l e V o r w ä r t s i n t e g r a t i o n bezeichnet (1).

---

(1) Vgl. statt vieler E. Boettcher, Wirtschaftliche Integrationsprozesse der Gegenwart und genossenschaftliche Agrarpolitik, in: Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaft. Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft N.F. Sonderheft 183, Hamburg und Berlin 1967, S. 9 f.

2. Die Hauptgenossenschaft kann ihr Leistungsprogramm auch dadurch zu erweitern versuchen, daß sie in die Be- und Verarbeitungsstufe (Marktstufe III) von Agrarprodukten vorstößt, bei der sie selber nicht im Erfassungshandel tätig ist (R und Q), sondern diese Funktion von anderen Genossenschaften (A und B) wahrgenommen wird. In diesem Fall unterscheidet sich der neue Funktionsbereich der Hauptgenossenschaft von den bisherigen Leistungsbeziehungen mit den Mitgliedsgenossenschaften (1). Aus diesem Grunde soll diese Erweiterungsform als v e r t i k a l e D i v e r s i f i k a t i o n bezeichnet werden (2). Da die Hauptgenossenschaft bisher nur im Erfassungshandel (Marktstufe II) tätig war und nun in die Produktionsstufe (Marktstufe III) vordringt, haben wir den Zusatz 'vertikal' verwendet.

3. Schließlich hat die Hauptgenossenschaft noch die Möglichkeit, ihr Leistungsprogramm in horizontaler Richtung zu erweitern, d.h. daß die Hauptgenossenschaft versucht, außer Getreide und Kartoffeln auch die Erfassungsfunktion von weiteren Agrarerzeugnissen wahrzunehmen. In diesem Fall bleibt sie auf der Stufe der agraren Erfassung (Marktstufe II) tätig, und daher wollen wir diese Erweiterungsform als h o r i z o n t a l e D i v e r s i f i k a t i o n bezeichnen.

Diese drei Formen (3) der Erweiterung des Leistungsprogramms

---

(1) Wir nehmen hier an, daß die Zentrale lediglich in der Produktionsstufe tätig ist, während die Erfassungsfunktion weiterhin von den spezialisierten Genossenschaften wahrgenommen wird, so daß sich die Leistungsbeziehung zu dem genossenschaftlichen Unterbau nicht verändert. Wenn diese Wachstumsstrategie zusammen mit der horizontalen Diversifikation kombiniert wird, dann ändert sich auch die Beziehung zu dem genossenschaftlichen Unterbau.

(2) Penrose bezeichnet jede Art der Erweiterung des Leistungssortiments als eine Diversifikation. Sie subsumiert auch die vertikale Integration als eine spezielle

(Fortsetzung s.nächste S.)

schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern können simultan verwirklicht werden. Doch da jede dieser Wachstumsarten mit Kosten und Investitionen verbunden ist (1) und man annehmen kann, daß die Ressourcen der Hauptgenossenschaft knapp sind, wird die Zentrale allein aus Finanzierungsüberlegungen nicht alle angeführten Erweiterungsarten gleichzeitig verwirklichen können, so daß die Zentrale für die Erweiterung ihres Programms Prioritäten setzen wird. Diese Prioritäten werden nun nach unserer Wachstumshypothese nach dem zu erwartenden Wachstumsbeitrag der einzelnen Erweiterungsformen aufgestellt werden. Auf diesen Wachstumsbeitrag der einzelnen Erweiterungsformen soll anschließend näher eingegangen werden.

a) Der Wachstumseffekt der verschiedenen Erweiterungsmöglichkeiten

Der Produktionswert und damit Umsatzwert eines Gutes steigt von Stufe zu Stufe bis zum fertigen Endprodukt. Bei der vertikalen Vorwärtsintegration wird eine dem Erfassungshandel nachgelagerte Produktionsstufe integriert, "so daß die Vergrößerung der Unternehmung mit einer Zunahme des Produktionswertes und Umsatzwertes der vom Unternehmen vermarkteten Güter einhergeht" (2). Das bedeutet für die vertikale Vorwärtsintegration, daß das Vordringen in die der Getreide- und Kartoffelerfassung nachgelagerten Produktionsstufen (Marktstufe III) einen positiven Wachstumseffekt mit sich bringt.

Form der Diversifikation. Vgl. E. Penrose, The Theory of the Growth..., a.a.O., S. 142 ff.

(3) Es wäre noch eine vierte Alternative denkbar, und zwar daß die Zentrale auch auf der Einzelhandelsstufe tätig wird (Marktstufe I). Doch diese Alternative soll hier ausgeklammert werden, da sie bei der Analyse des Direktgeschäfts behandelt wird.

---

(1) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 149.

(2) Ebenda.

Aus ähnlichen Überlegungen kann man auch behaupten, daß, wenn eine Hauptgenossenschaft vor der Alternative steht, entweder die Erfassungsfunktion eines neuen Agrarproduktes (horizontale Diversifikation) oder die Be- und Verarbeitungsfunktion des gleichen Produktes (vertikale Diversifikation) wahrzunehmen, sie sich für die Verarbeitung entschließen wird. Denn da die Verarbeitungsstufe dem Erfassungshandel nachgelagert ist, wird auch der Produktionswert und damit Umsatzwert des von der Zentrale zu vermarktenden Produktes in der Verarbeitungsstufe größer sein als im Erfassungshandel. Aus diesem Grunde ist also zu erwarten, daß die Hauptgenossenschaften für ihre Wachstumspolitik eine vertikale Diversifikation einer horizontalen Diversifikation vorziehen werden. Für diese Präferenz spricht auch folgendes Argument. Durch den Ausbau der Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser, die schnelle Zunahme der Selbstbedienungsläden, den Zusammenschluß fast aller Lebensmittelhändler zu Einkaufsgenossenschaften und -ketten und nicht zuletzt durch die zentrale Organisation der Konsumgenossenschaften ist eine qualitativ neuartige Nachfrage geschaffen worden, nämlich nach großen Mengen von hoher genormter und austauschbarer Beschaffenheit. Wenn nun dieser Nachfrage der Handelsorganisationen und der Ernährungsgüterindustrie von der Landwirtschaft nicht entsprochen wird, dann haben diese Unternehmen zwei Möglichkeiten: entweder sie verlagern ihre Nachfrage nach Agrarerzeugnissen auf das Ausland oder sie versuchen selbst, Einfluß auf die einheimische Produktion und/oder Vermarktung der Agrarerzeugnisse zu nehmen. Beides hat für die traditionelle Bezugs- und Absatzfunktion der Hauptgenossenschaft nachteilige Auswirkungen. Wenn nämlich die Handelsunternehmen und die Ernährungsgüterindustrie ihre Nachfrage auf das Ausland verlegen, verringert sich der Absatz und längerfristig auch die Produktion einheimischer Agrarprodukte. Damit wäre aber auch das Betriebsmittelgeschaft der Hauptgenossenschaft betroffen.

Wenn nun andererseits die Nachfrager nach landwirtschaftlichen Erzeugnissen sich durch Einfluß auf die einheimische Produktion und Vermarktung ein nachfragegerechtes Angebot zu verschaffen versuchen, dann werden diese Unternehmen direkt mit denjenigen Landwirten Verträge abschließen, die sich bereit erklären, nach ihren Anordnungen zu produzieren und zu liefern, und die gegebenenfalls auch bereit sind, ihre landwirtschaftlichen Bedarfsgüter bei diesen Unternehmen zu beziehen (1). In diesem Fall würde das Betriebsmittelgeschäft der Hauptgenossenschaft durch diese Verkoppelung von Bezug und Absatz nachteilig beeinflußt werden. Die zweite Möglichkeit der Nachfrager, Einfluß auf das inländische Angebot zu nehmen, ist, daß sie die Unternehmen des Erfassungshandels veranlassen, gewisse Funktionen zu erfüllen wie z.B. Vorsortierung, Aufbereitung und Reinigung des Produktes; das kann mit dem Hinweis gelingen, daß, wenn diese Funktionen nicht erfüllt werden, sie ihre Nachfrage aufs Ausland verlagern. Da wir hier annehmen, daß die Vermarktung der landwirtschaftlichen Agrarprodukte nicht von der Hauptgenossenschaft, sondern von anderen spezialisierten Genossenschaften wahrgenommen wird, müßten diese spezialisierten Genossenschaften die 'Bedingungen' der Nachfrager erfüllen. Werden sie nicht erfüllt, dann werden die Handelsorganisationen und die Ernährungsgüterindustrie ihre Nachfrage ins Ausland verlegen und dadurch das Betriebsmittelgeschäft der Hauptgenossenschaft beeinflussen. Das Betriebsmittelgeschäft der Hauptgenossenschaft würde also durch ein nicht marktkonformes Verhalten der spezialisierten Absatzgenossenschaften betroffen.

---

(1) Zu dieser Verkoppelung von Bezug und Absatz vgl. G. Schack, Raiffeisen in Deutschland, Idee, Organisation und gegenwärtiger Stand des ländlichen Genossenschaftswesens im Bundesgebiet. Hrsg. vom Deutschen Raiffeisenverband e.V. Bonn-Neuwied 1961, S. 48 f. und die dort angeführten Äußerungen von Genossenschaftspraktikern.

Die Diversifikation des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft kann also bei einem unzureichenden und nicht marktgerechten Angebot von landwirtschaftlichen Erzeugnissen eine wichtige Voraussetzung zur Sicherung bzw. zum weiteren Ausbau des Betriebsmittelgeschäftes der Hauptgenossenschaft sein und kann aus dieser Sicht eine besonders wichtige Wachstumsstrategie sein.

Die Ausführungen über die Nachfrage nach Agrarerzeugnissen zeigen uns auch, daß eine vertikale Diversifikation einer horizontalen vorzuziehen ist. Denn bei einer horizontalen Erweiterung des Leistungsprogramms würde die Hauptgenossenschaft den Handelsorganisationen und der Ernährungsgüterindustrie subordiniert sein (1), d.h. die Hauptgenossenschaft würde vom Verhalten dieser Unternehmen abhängen, die aufgrund der Ausweichmöglichkeiten auf das ausländische Angebot eine stärkere Machtposition als die der Zentrale haben. Aus diesem Grund erscheint es für die Hauptgenossenschaft vorteilhafter zu sein, zunächst selbst in die Ernährungsgüterindustrie vorzustoßen und zu versuchen, längerfristige Verträge mit den Landwirten über Menge und Qualität der Agrarprodukte abzuschließen, so daß die Hauptgenossenschaft in die Lage versetzt wird, die Präferenz der Landwirte für die von ihr angebotenen Betriebsmittel zu stärken (12).

Die vertikale Diversifikation erscheint somit als wichtigste Wachstumsstrategie der Hauptgenossenschaft. Sie ist auch gegenüber der vertikalen Vorwärtsintegration eine umsatzwirksamere Wachstumsstrategie. Denn bei der Vorwärtsintegration wird lediglich eine weitere Produktionsstufe ag-

---

(1) Boettcher spricht dabei von einer Subordinationsposition. Vgl. E. Boettcher, Wirtschaftliche Integrationsprozesse der Gegenwart und genossenschaftliche Agrarpolitik, a.a.O., S. 14 f.

(2) Vgl. E. Boettcher, Vertikale Integration..., a.a.O., S. 154.

gregiert, so daß sich das Unternehmen auch nur um den Mehrwert, den das Produkt durch die Weiterverarbeitung experimentiert, vergrößert. Demgegenüber wird aber bei der vertikalen Diversifikation eine neue Tätigkeit aufgenommen, so daß das Unternehmen durch den Gesamtumsatz dieser neuen Tätigkeit wächst. Außerdem hat die vertikale Diversifikation gegenüber der Vorwärtsintegration den Vorteil, daß für die Hauptgenossenschaften die Diversifikationsmöglichkeiten größer sind als die Integrationsmöglichkeiten. Denn die vertikale Integration beschränkt sich nur auf die Be- und Verarbeitung von Getreide und Kartoffeln, während sich die Diversifikationsmöglichkeit auf alle anderen Agrarerzeugnisse erstreckt.

Abschließend können wir also feststellen, daß die vertikale Diversifikation die umsatzwirksamste Wachstumsstrategie der Hauptgenossenschaft ist, so daß auch zu erwarten wäre, daß die Erweiterung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft hier ansetzt. Die vertikale Vorwärtsintegration und die horizontale Diversifikation wären somit nur sekundäre Wachstumsstrategien.

b) Diversifikationsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaften

Es wurde bisher angenommen, daß die Hauptgenossenschaften lediglich den Absatz von Getreide und Kartoffeln wahrnehmen, so daß der Absatz aller anderen Agrarerzeugnisse als potentielle Diversifikationsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaft gelten können. Wenn man nun davon ausgeht, daß die Zentrale allein wegen der knappen Ressourcen (1) nicht alle diese Möglichkeiten wahrnehmen kann, dann wird sie für eine rationale wachstumsorientierte Diversifikationspolitik die Absatzfunktion zunächst auf diejenigen Agrarerzeugnisse ausdehnen, bei denen der größte Wachstumsimpuls für die Vergrößerung

---

(1) Dabei sind nicht nur knappe Finanzierungsmittel, sondern auch Fachkräfte gemeint.

des Unternehmens zu erwarten ist. Die wachstumsorientierte Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft ermöglicht uns auch, die Analyse auf die wichtigsten (umsatzstärksten) Agrarerzeugnisse zu beschränken.

In Tabelle 10 haben wir den Verkaufserlös der Landwirtschaft für die wichtigsten Agrarerzeugnisse zusammengestellt.

Tabelle 10

Verkaufserlöse der Landwirtschaft nach Erzeugnissen in v.H. des gesamten Verkaufserlöses

Art der Agrarprodukte	in v.H. des Verkaufserlöses der Landwirtschaft		
	ø 1957/61	1962/63	1968/69
Getreide	10.5	9.5	8.1
Kartoffeln	4.8	4.2	2.7
Zuckerrüben	4.0	3.1	3.1
Gemüse	1.8	1.9	1.9
Obst	2.6	2.9	2.6
Pflanzliche Produkte insgesamt (1)	26.8	24.9	21.6
Schlachtvieh	40.7	40.9	43.8
Milch	27.7	28.0	26.8
Eier	4.5	5.7	6.9
Tierische Erzeugnisse insgesamt (1)	73.2	75.1	78.4

(1) Hier sind alle pflanzlichen bzw. tierischen Erzeugnisse erfaßt worden und nicht nur die in dieser Tabelle angeführten Produkte.

Quelle: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 136.

Aus dieser Zusammenstellung läßt sich zunächst einmal erkennen, daß die tierischen Erzeugnisse den größten Anteil des Verkaufserlöses der Landwirtschaft ausmachen und einen steigenden Anteil am Gesamtverkaufserlös der Landwirtschaft haben, während der Anteil der pflanzlichen Erzeugnisse an Bedeutung verliert.

Diese zunehmende Bedeutung des tierischen Bereichs gegenüber dem pflanzlichen läßt sich auch an den Indexreihen der Tabelle 11 entnehmen.

Tabelle 11

Verkaufserlöse der Landwirtschaft für pflanzliche und tierische Erzeugnisse

Jahr	Pflanzliche Erzeugnisse		Tierische Erzeugnisse	
	Mill DM	Ø 1957/61 = 100 (1)	Mill DM	Ø 1957/61 = 100 (1)
Ø 1957/61	5.136	100	14.047	100
1961/62	4.829	94	15.690	112
1962/63	5.692	111	17,145	122
1963/64	5.836	114	18.742	133
1964/65	6.238	121	19.510	139
1965/66	5.757	112	20.502	146
1966/67	6.004	117	21.281	151
1967/68	6.139	119	21.127	150
1968/69	6.351	124	23.028	164

(1) Indexreihen

Quelle: Statistisches Jahrbuch für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 135 f. und eigene Berechnungen.

Aus diesem Zahlenmaterial läßt sich bereits erkennen, daß ein Tätigwerden im Absatz von tierischen Erzeugnissen eher den Wachstumsbestrebungen der Hauptgenossenschaft entgegenkommen würde als das Tätigwerden im pflanzlichen Bereich. Diese Präferenz für den tierischen Bereich wird durch folgende Argumente noch bekräftigt.

1. Bei der Wachstumsanalyse der landwirtschaftlichen Bedarfsgüter hatten wir festgestellt, daß das Futtermittelgeschäft für das Wachstum der Hauptgenossenschaft das wichtigste Geschäft sei. Das Futtermittelgeschäft der Hauptgenossenschaft hängt nun eng mit der tierischen Produktion, aber auch mit der Absatzstruktur dieser Erzeugnisse zusammen. Denn wir hatten bereits darauf hingewiesen, daß die Ernährungsgüterindustrie gegebenenfalls durch Rückwärtsintegration oder durch Lieferverträge Einfluß auf die Agrarproduktion nehmen wird und dabei auch Einfluß auf die Verwendung der lantwirtschaftlichen Betriebsmittel nehmen kann und durch diese Integrationskette von Absatz und Bezug das Betriebsmittelgeschäft der Hauptgenossenschaft nachteilig beeinflussen kann. Dies kann insbesondere bei Futtermitteln der Fall sein, denn bei Mischfutter lassen sich zwischen den einzelnen Herstellern Qualitätsunterschiede feststellen, die von den einzelnen Verbrauchern nebst ihren Auswirkungen kaum festgestellt werden können. Das führt dazu, daß, wenn sich ein Landwirt einmal für ein Mischfutter entschieden hat, er nicht mehr so leicht wechseln wird (1). Deshalb kann das Tätigwerden der Hauptgenossenschaft im Absatz von tierischen Erzeugnissen (Eier, Geflügel, Schlachtvieh) auch eine wichtige Voraussetzung für hohe Wachstumsraten im Futtermittelgeschäft sein. Damit wird durch das Tätigwerden im Absatz von tierischen Erzeugnissen ein doppelter Wachstumseffekt er-

---

(1) So argumentiert z.B. Wiese. Vgl. O. Wiese, Genossenschaftlicher..., a.a.O., S. 118.

zielt: einmal durch die Absatztätigkeit selbst und zum anderen durch den rückwirkenden Wachstumseffekt auf das Futtermittelgeschäft. Bei anderen landwirtschaftlichen Betriebsmitteln wie Düngemitteln, Maschinen, Pflanzenschutzmitteln, die von großen Konzernen, die nicht im Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen tätig sind, hergestellt werden, kann diese Verkoppelung von Bezug und Absatz und damit der rückwirkende Wachstumseffekt nicht erzielt werden. Denn die Landwirte können dieselben Betriebsmittel, die ihnen gegebenenfalls die Absatzorganisation 'vorschreibt', auch von anderen Unternehmen beziehen. Deshalb ist zu erwarten, daß der Absatz von pflanzlichen Agrarerzeugnissen keinen oder nur einen geringen Effekt auf das landwirtschaftliche Betriebsmittelgeschäft hat.

Also ist aus der Sicht des rückwirkenden Wachstumseffekts der tierische Bereich dem pflanzlichen vorzuziehen.

2. Aus dem rückwirkenden Wachstumseffekt läßt sich noch ein weiteres Argument für die Präferenz der Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft für den tierischen Bereich ableiten. Bei der Analyse des Wachstumseffektes der Erweiterung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft waren wir zum Schluß gekommen, daß die Wachstumschancen in der Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen (vertikale Diversifikation) höher lägen als im reinen Erfassungshandel (horizontale Diversifikation). Diese Feststellung hatten wir, ohne den 'rückwirkenden Wachstumseffekt' auf das Betriebsmittelgeschäft zu berücksichtigen, gemacht. Nun zeigen uns die obigen Ausführungen, daß durch eine verstärkte Tätigkeit in der Vermarktung von tierischen Produkten auch das Betriebsmittelgeschäft positiv beeinflußt werden kann, so daß dadurch der agrare Erfassungshandel (z.B. Eiergeschäft) sich auch zu einer umsatzwirksamen Wachstumsstrategie

entwickeln kann (1). Dies wird aber im pflanzlichen Bereich nicht der Fall sein. Denn hier ist - wie oben erwähnt - kein oder nur ein sehr geringer rückwirkender Wachstumseffekt zu erzielen. Somit würde die Hauptgenossenschaft im pflanzlichen Bereich in der Regel nur in der Be- und Verarbeitung der pflanzlichen Erzeugnisse und nicht im Erfassungshandel tätig werden. Das bedeutet, daß die Zentrale lediglich die Be- und Verarbeitungsfunktion wahrnehmen wird, während sie im tierischen Bereich wegen des rückwirkenden Effekts auf das Betriebsmittelgeschäft gegebenenfalls auch im Erfassungshandel tätig werden wird, d.h., die Diversifikationsmöglichkeiten sind für die Hauptgenossenschaften im tierischen Sektor größer als im pflanzlichen.

3. Ein weiteres Argument für das Tätigwerden der Hauptgenossenschaft im tierischen Bereich und insbesondere auf dem Fleischsektor ist der Umstand, daß die wertmäßige genossenschaftliche Schlachtvieherfassung (2) im Vergleich zu dem gesamten Verkaufserlös der Landwirtschaft in diesem Sektor lediglich ca. 20 v.H. (1968) (3) ausmachte; dabei

---

(1) Die Genossenschaften versuchen, im Eiergeschäft eine agrare Integrationskette von Futtermittelherstellern und Tiermateriallieferanten über die Legehennenhalter bis zur Vermarktung zu knüpfen, wodurch Anlieferung und Absatz gesichert wird. Vgl. hierzu Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Jg. 1969, S. 77.

(2) Berücksichtigt wurden nur Rinder, Kälber, Schweine und Schafe, nicht jedoch Geflügel.

(3) Der Verkaufserlös der genossenschaftlichen Schlachtvieherfassung betrug im Jahre 1968/69 Mill DM 2.138, während der gesamte Verkaufserlös Mill DM 10.791 betrug. Für das Jahr 1961/62 betrugen diese Ziffern Mill DM 1.228 für die Genossenschaft und Mill DM 8.125 für die Landwirtschaft, was einen genossenschaftlichen Marktanteil von ca. 15 v.H. ausmacht. Vgl. zu diesem Zahlenmaterial: Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Jg. 1969, S. 75 und Jg. 1963, S. 88, und das Statistische Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1969, S. 135 und Jg. 1962, S. 138.

ging mehr als die Hälfte des gesamten Schlachtviehs der Landwirte nicht über Genossenschaften oder Handel, sondern wurde direkt an Metzger oder Fleischwarenfabriken verkauft (1). Die Hauptgenossenschaft findet also auf dem Vieh- und Fleischsektor noch ein relativ großes ungenutztes genossenschaftliches Wachstumspotential vor, das sie zum Teil durch das Tätigwerden in der Be- und Verarbeitungsstufe erfassen kann. Dabei ist zu berücksichtigen, daß einerseits der Fleischsektor vom Verkaufserlös der Landwirtschaft weitaus das wichtigste Agrarerzeugnis ist (vgl. Tabelle 10) und andererseits, von der Konsumseite aus gesehen, der Verbrauch an Fleisch und Fleischerzeugnissen zu den Nahrungsmitteln mit den größten Wachstumsraten zählen (2), so daß die Hauptgenossenschaft sowohl aus der Perspektive der Produktion als auch aus der Sicht des Verbrauchs auf dem Fleischsektor gute Wachstumschancen erwarten kann.

Aus diesen Argumenten läßt sich nun entnehmen, daß die Wachstumschancen der Hauptgenossenschaft im tierischen Bereich größer und vielseitiger sind als im pflanzlichen, so daß

---

(1) Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Jg. 1969, S. 74.

(2) So z.B. sieht der durchschnittliche Verbrauch von Nahrungsmittel je Kopf/kg/Jahr für wichtige Nahrungsmittel wie folgt aus:

	ø 1957/61	1968/69
Getreideerzeugnisse	82,4	68,0
Zucker	29,7	31,8
Kartoffeln	137,0	112,0
Gemüse	50,3	64,4
Frischobst	71,4	92,9
Fleisch	58,3	73,3
Eier	12,8	15,2
Trinkvollmilch	111,6	104,2

Vgl. Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 149 f.

auch zu erwarten wäre, daß die Diversifikationspolitik der Zentrale dieser Präferenz nachgehen wird.

Diese Präferenz läßt sich auch in der Praxis bestätigen. Denn die Hauptgenossenschaften haben ihr Leistungsprogramm vorwiegend im tierischen Bereich expandiert, und diejenigen Hauptgenossenschaften, die auch im pflanzlichen Bereich verstärkt tätig geworden sind, sind auch im tierischen Sektor tätig (1).

Damit haben wir die Diversifikationsmöglichkeiten der Hauptgenossenschaften und deren Richtung bestimmt, so daß wir uns jetzt der Frage zuwenden können, welche Bedeutung und Auswirkungen diese Diversifikationspolitik für das Verhältnis zwischen Hauptgenossenschaft und Mitgliedsgenossenschaften hat. Dabei wird es erforderlich sein, auch die Konsequenzen des Interessenkonflikts, der sich durch die Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft mit anderen Genossenschaften ergeben kann, zu berücksichtigen.

c) Der Interessenkonflikt: Hauptgenossenschaft - Absatzgenossenschaften

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß im ländlichen Genossenschaftswesen der BRD für die Vermarktung und teilweise auch für die Be- und Verarbeitung der Agrarprodukte spezialisierte Absatzgenossenschaften existieren (siehe Tabelle 1). Dabei kann es sich sowohl um Primärgenossenschaften handeln, die sich zu Zentralen zusammengeschlossen haben,

---

(1) Zum Beispiel ist die Württembergische Zentralgenossenschaft einerseits durch zwei Tochtergesellschaften, 'Unterland Konserven und Tiefkühlkost' und der 'Naturella Südsaft' im pflanzlichen Bereich und zum anderen durch die 'Württembergische Viehverwertung' und die 'Berg-Land' (Eierverwertung) im tierischen Bereich tätig.

oder um einzelne Primärgenossenschaften, die ohne Zentrale die Absatzfunktion für einzelne Agrarprodukte regional, in einigen Fällen sogar überregional, wahrnehmen. Wenn nun die Hauptgenossenschaft ihr Leistungsprogramm in der Absatzfunktion erweitert, dann kann es zu Kompetenzüberschneidungen und damit zu Interessenkonflikten mit den spezialisierten Absatzgenossenschaften kommen. Da sich aus diesen Interessenkonflikten auch Auswirkungen auf das Beziehungsverhältnis zwischen Haupt- und Mitgliedsgenossenschaften ergeben können, soll näher auf diese Konflikte eingegangen werden.

Befassen wir uns zunächst mit dem Fall, in dem die Absatzgenossenschaft lediglich die Funktion des agraren Erfassungshandels wahrnimmt und die Hauptgenossenschaft nun autonom (ohne Beteiligung anderer Unternehmen) in der dem Erfassungshandel nachgelagerten Produktionsstufe tätig wird (vertikale Diversifikation). Man könnte in diesem Fall der Auffassung sein, daß es zwischen Hauptgenossenschaft und spezialisierter Absatzgenommenschaft nicht zu Kompetenzüberschneidungen und zu keinem Interessenkonflikt kommen würde, da beide Unternehmen auf verschiedenen Marktstufen tätig sind. Vielmehr könnte man annehmen, daß es zu einer vertikalen Kooperation zwischen beiden Unternehmen kommen könnte, d.h., daß das hauptgenossenschaftseigene Produktionsunternehmen mit der Absatzgenossenschaft Lieferverträge abschließen könnte. Doch obwohl die Hauptgenossenschaft und die Absatzgenossenschaft auf verschiedenen Marktstufen tätig sind, kann es aus folgenden Gründen doch zwischen beiden Unternehmen zu Interessenkonflikten kommen.

1. Wenn man rationales Verhalten voraussetzt, dann wird die Hauptgenossenschaft nur dann die Agrarerzeugnisse bei der Absatzgenossenschaft beziehen, also vertikal kooperieren, wenn deren Bezugskonditionen besser als oder zumindest gleich gut wie die anderer Bezugsquellen sind. Dabei kann als eine Bezugsquelle auch die Direktbeschaf-

fung angesehen werden, d.h., daß die Hauptgenossenschaft durch Rückwärtsintegration selbst die Funktion des agraren Erfassungshandels übernimmt und somit die Agrarerzeugnisse direkt bei den Landwirten bezieht. Dabei kann die Hauptgenossenschaft entweder eine Verschmelzung mit der Absatzgenossenschaft anstreben und somit die Erfassungsfunktion übernehmen oder, wenn dieses von der Absatzgenossenschaft nicht akzeptiert wird (1), in einen Konkurrenzkampf treten, bei dem man annehmen kann, daß die Hauptgenossenschaft der Absatzgenossenschaft aus zwei Gründen überlegen sein wird: einmal, weil sie auf einer höheren Marktstufe tätig ist und dadurch den Landwirten gegebenenfalls günstigere Konditionen als die Absatzgenossenschaft bieten kann, und zum anderen, weil die Hauptgenossenschaft die Produzenten auch über die Lieferung von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln beeinflussen kann.

Mit anderen Worten, wenn die Absatzgenossenschaft der Hauptgenossenschaft die Agrarerzeugnisse nicht zu entsprechend günstigen Preisen liefert, dann läuft sie Gefahr, von der Hauptgenossenschaft in ihrer Erfassungsfunktion verdrängt zu werden.

2. Aber auch wenn die Absatzgenossenschaft der Hauptgenossenschaft wettbewerbsfähige Leistungen bietet, und es zu einer vertikalen Kooperation kommt, kann es wegen der Subordinationsposition (2) der Absatzgenossenschaft ge-

---

(1) Vieles spricht dafür, daß die Absatzgenossenschaft eine Verschmelzung nicht akzeptieren wird, da damit das Management seine Selbständigkeit verliert und zu einem 'Filialleiter' degradiert wird.

(2) Den in diesem Zusammenhang verwendeten 'Subordinationsbegriff' haben wir von Boettcher übernommen. Vgl. E. Boettcher, Wirtschaftliche Integrationsprozesse..., a.a.O., S. 14 f.

genüber der Hauptgenossenschaft dennoch zwischen beiden Unternehmen zu Spannungen kommen. Denn die Hauptgenossenschaft hat aufgrund der vorhandenen Agrarüberschüsse innerhalb der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft als Nachfrager von landwirtschaftlichen Erzeugnissen eine stärkere Position als die Absatzgenossenschaft als Anbieter. Das bedeutet, daß die Hauptgenossenschaft die Absatzgenossenschaft veranlassen kann, bestimmte Vorleistungen zu erbringen (z.B. Sortierung, Aufbereitung und Reinigung des Produktes usw.), mit dem Hinweis, daß, wenn diese Bedingungen nicht erfüllt werden, sie sich anderer Bezugsquellen bedienen würde (1). Durch das Produktionsunternehmen der Hauptgenossenschaft verbessert sich also nicht die Position der Absatzgenossenschaft, sie kann lediglich von einer Subordinationsposition gegenüber einem nichtgenossenschaftlichen Unternehmen in eine solche gegenüber einem genossenschaftlichen Unternehmen geraten. Damit verschlechtert sich aber die Position der Absatzgenossenschaft innerhalb der ländlichen Genossenschaftsorganisation, denn sie wird innerhalb der Genossenschaftsorganisation nun von einem anderen Genossenschaftsunternehmen abhängen bzw. 'kontrolliert', d.h., sie verliert an Selbständigkeit.

3. Schließlich ist auch für das Management der Absatzgenossenschaft eine autonome Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft nicht akzeptabel. Denn geht man davon aus, daß auch die Absatzgenossenschaft von erfolgsbestrebten Managern geleitet wird, die ihren Erfolg am Wachstum ihrer Unternehmung messen, dann würde die vertikale Diversifikation der Hauptgenossenschaft der Absatzgenossenschaft potentielle Wachstumschancen nehmen und somit für das Management keine akzeptable Entwicklung sein.

---

(1) Nicht immer wird aber die Hauptgenossenschaft die Möglichkeit haben, auf andere Bezugsquellen auszuweichen. - (Fortsetzung s.nächste S.)

Diese Argumente lassen erkennen, daß, wenn die der Absatzgenossenschaft vorgelagerte Produktionsstufe von der Hauptgenossenschaft autonom (ohne Beteiligung anderer Unternehmen) übernommen wird, sich dieses nachteilig für die Absatzgenossenschaften auswirkt. Deshalb ist zu erwarten, daß sich die Absatzgenossenschaft dieser autonomen Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft widersetzen und versuchen wird, selbst in die Produktionsstufe vorzudringen oder zumindest diesen Schritt gemeinsam mit der Hauptgenossenschaft zu unternehmen.

Welche Bedeutung hätte nun ein Gemeinschaftsunternehmen zwischen Haupt- und Absatzgenossenschaft für die Zentrale? Zunächst hätte eine Beteiligung für die Hauptgenossenschaft den Vorteil, daß sie damit weniger Ressourcen für dieses Produktionsunternehmen aufwenden muß und sie dadurch - bei einer gegebenen Menge von Ressourcen - eine größere Zahl von (Wachstums-)Projekten finanzieren kann (1). Damit verbunden ist auch der Umstand, daß die erforderliche Zeitaufwendung des Managers für dieses Produktionsunternehmen geringer sein kann und er sich dadurch auf andere Wachstums-)Projekte konzentrieren kann (2). Weiterhin hat die Be-

---

(1) Bei der Zielanalyse hatten wir darauf hingewiesen, daß die Zentrale auch daran interessiert sei, auf verschiedenen Agrarmärkten tätig zu werden, da damit die ökonomische und gar politische Bedeutung der Unternehmung steigt. Für diesen Zweck ist es nun unerheblich, ob die Diversifikationspolitik autonom oder mit Beteiligung anderer Unternehmen durchgeführt wird; wichtig ist, daß die Hauptgenossenachaft auf verschiedene Sektoren der Landwirtschaft Einfluß nehmen kann.

(2) Das wird aber nicht immer der Fall sein, denn wenn die Hauptgenossenschaft die Entscheidungsbefugnis mit anderen Unternehmungen teilen muß, dann müssen die Entscheidungen 'verhandelt' werden, so daß dafür das Management mehr Zeit aufwenden muß, als wenn es allein entscheiden könnte. Eine Zeitersparnis kann nur dann zustande kommen, wenn die Hauptgenossenschaft in der Verwaltung des Produktionsunternehmens über eine Mehrheit verfügt.

teiligung für die Hauptgenossenschaft den Vorteil, daß sie in diesem für sie neuen Aktionsbereich (z.B. Fleischsektor) mit den Erfahrungen und Informationen (z.B. über den Markt und die Konkurrenz) der Absatzgenossenschaft rechnen kann. Und nicht zuletzt verringert sich durch die Beteiligung auch das Unternehmerrisiko (z.B. Verluste) für die Hauptgenossenschaft.

Eine Beteiligung bedeutet aber auch, daß sich der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Hauptgenossenschaft beim Produktionsunternehmen verringert. Eine gewisse Beschneidung des geschäftspolitischen Entscheidungsspielraums wird die Hauptgenossenschaft akzeptieren, wenn sie dadurch die oben erwähnten Vorteile einer Beteiligung, die einen höheren Grad der (Wachstums-)Zielerfüllung erlauben, nutzen kann. Jedoch wird die Konzessionsbereitschaft der Hauptgenossenschaft nur soweit gehen, wie die Fremdbestimmung nicht so groß wird, daß die Hauptgenossenschaft sich den Erfolg des Produktionsunternehmens nicht mehr selbst zurechnen kann. Das Ausmaß der Einschränkungen geschäftspolitischer Kompetenzen bzw. die Einigung über den Grad der gegenseitigen Beteiligung und Einflußmöglichkeiten erscheint als zentrales Problem für die Bereitschaft zur Kooperation.

Aber auch wenn diesbezüglich eine Einigung gefunden worden ist, ist damit nicht gesagt, daß diese Kooperation zwischen beiden Unternehmen auch stabil sein wird. Denn das Problem des Interessengegensatzes zwischen Hauptgenossenschaft und Absatzgenossenschaft bleibt auch in einem Gemeinschaftsunternehmen bestehen. Die Hauptgenossenschaft ist am Produktionsunternehmen lediglich als Träger beteiligt und ist demnach interessiert, die zu verwertenden Agrarerzeugnisse so billig wie möglich zu beziehen. Demgegenüber ist die Absatzgenossenschaft sowohl als Träger als auch als Lieferant der Agrarprodukte am Gemeinschaftsunternehmen beteiligt. Als Lie-

ferant ist nun die Absatzgenossenschaft daran interessiert, für ihr Unternehmen hohe Absatzpreise zu erzielen. - Durch das Gemeinschaftsunternehmen werden also die Interessengegensätze nicht ausgeräumt, sie verwandeln sich lediglich von einem Interorganisations- in einen Intraorganisationskonflikt.

Aus diesen Ausführungen geht bereits hervor, daß die vertikale Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft, gleich, ob sie autonom oder mit der Beteiligung anderer genossenschaftlicher Absatzunternehmungen durchgeführt wird, mit den Interessen der spezialisierten Absatzgenossenschaften konfrontiert wird. Es ist aber nicht zu erwarten, daß aufgrund dieser latenten oder manifesten Interessenkonflikte mit den Absatzgenossenschaften die Hauptgenossenschaft nicht in die Ernährungsgüterindustrie vorstoßen wird, denn wir gezeigt wurde, stellt die vertikale Diversifikation für die Hauptgenossenschaft die wichtigste Wachstumsalternative dar. Die Frage, die sich die Hauptgenossenschaft vielmehr stellen muß, ist die, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang und welcher Intensität sie dabei mit den genossenschaftlichen Absatzorganisationen zusammenarbeiten soll. Eine präzise Antwort kann auf diese Frage nicht gegeben werden, da dabei eine ganze Reihe von ökonomischen (z.B. die Finanzkraft der einzelnen Unternehmungen) wie metaökonomische Faktoren (z.B. die Kooperationsbereitschaft der Unternehmungen, das gegenseitige Vertrauen) eine Rolle spielen, die aber von Fall zu Fall sehr verschieden sein können. Die Zusammenarbeit zwischen Hauptgenossenschaft und genossenschaftlichen Absatzunternehmen kann somit verschiedene Formen annehmen, wie es uns ja auch deutlich die Praxis zeigt. Das läßt sich aus der anschließenden Tabelle entnehmen.

Tabelle 12

Verschiedene Formen der intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit (Beispiele aus der Praxis)

Situation	Name des Unternehmens	Beteiligte Unternehmen
1. Keine Zusammenarbeit	"Bauernring Nahrungsmittel GmbH" Bockum-Hövel	Westfälische Central-Genossenschaft (WCG)
2. Hauptgenossenschaft mit anderen Zentralen	"Nordfleisch AG" Schleswig	Hauptgenossenschaft Kiel und Schleswig-Holsteinische Viehzentrale, Hamburg
3. Hauptgenossenschaft mit Primärgenossenschaften	"Nordbutter GmbH und Co.KG" Schleswig	Hauptgenossenschaft Kiel und Molkereigenossenschaften
4. Hauptgenossenschaft mit Landwirten	"Naturella Südsaft AG" Winnenden	Württembergische Landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft und Obstbauern
5. Hauptgenossenschaft mit verschiedenen Genossenschaften	"Badische Eier- und Geflügelverwertung AG" Unterschefflenz, Heidelberg	Badische Landw. Zentralgenossenschaft Molkereizentrale Baden Örtliche Genossenschaften

Auf die Frage, welche Konsequenzen aus dem Interessenkonflikt, der sich zwischen Haupt- und spezialisierten Absatzgenossenschaften durch die Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaften ergibt, für die Mitglieder der Hauptgenossenschaften zu erwarten sind, soll u.a. anschließend eingegangen werden.

3. Die Erweiterung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft und ihre Bedeutung für das Mitgliederverhältnis

a) Die geringe Partizipation der Mitgliedsgenossenschaft an der Expansion der Hauptgenossenschaft

Die beiden wichtigsten Mitgliedergruppen der Hauptgenossenschaften, die Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, konzentrieren ihre Tätigkeit vor allem auf das Betriebsmittelgeschäft. Die Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen wird von diesen Genossenschaften nur teilweise (vor allem von größeren Genossenschaften) wahrgenommen und konzentriert sich dabei insbesondere auf die Vermarktung einiger pflanzlicher Agrarprodukte (Getreide, Kartoffeln). Die Vermarktungsfunktion wird im ländlichen Genossenschaftswesen der BRD von spezialisierten Absatzgenossenschaften (vgl. Tabelle 1) wahrgenommen.

Das würde bedeuten, daß, wenn die Hauptgenossenschaft ihr Leistungsprogramm in der Absatzfunktion erweitert (1), sie n i c h t die funktionale Verbindung mit ihren eigenen Mitgliedsgenossenschaften erweitert, sondern sie tritt in den Aktionsbereich der spezialisierten Absatzgenossenschaften (z.B. Viehverwertung, Eierabsatzgenossenschaften) ein, und nimmt mit diesen funktionale Verbindung auf. Die Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr partizipieren also nicht an dem Wachstum, der mit der Expansionspolitik der Hauptgenossenschaft verbunden ist (2). Sie tragen aber andererseits

---

(1) Dabei ist es in diesem Zusammenhang unerheblich, ob es sich um eine vertikale oder horizontale Diversifikation handelt.

(2) Von dem rückwirkenden Wachstumseffekt auf das Bezugsgeschäft wird hier abstrahiert. Auf diesen Effekt werden wir noch näher eingehen.

teilweise oder ganz die Kosten dieser Expansionspolitik der Hauptgenossenschaft. Denn das Kapital, das die Hauptgenossenschaft für die Erweiterung ihres Leistungsprogramms aufbringen muß, wird zum größten Teil (1) von den Mitgliedsgenossenschaften, sei es durch Kapitalanteile oder durch nicht ausgeschüttete Gewinne (geringere Warenrückvergütung) aufgebracht. Die Mitgliedsgenossenschaften finanzieren also zumindest teilweise die Expansionspolitik ihrer Zentrale und tragen außerdem das Risiko (z.B. Verluste) dieser zusätzlichen Geschäfte. Hinzu kommt noch die Tatsache, daß das Management für seine Diversifikationspolitik Zeit verwendet, die den Mitgliedsgenossenschaften auch nicht zugute kommt.

Die Mitgliedsgenossenschaften partizipieren also nicht nur nicht an dem Wachstumseffekt, der mit der Expansionspolitik der Zentrale verbunden ist, sondern für sie sind damit auch Kosten und damit Nachteile verbunden. Diese Kosten werden für die Mitgliedsgenossenschaften um so größer (kleiner) sein, je weniger (mehr) sich die Erweiterung der Leistungsprogramme der Hauptgenossenschaft auch auf ihre Genossenschaft niederschlägt und je mehr (weniger) Kapital die Hauptgenossenschaft für diese Diversifikationspolitik aufwenden muß.

Demnach würde der Nachteil für die Mitgliedsgenossenschaften bei einer autonomen Diversifikationspolitik der Zentrale größer sein als bei einer Diversifikation mit Beteiligung anderer Unternehmungen. Es ist deshalb zu erwarten, daß die Mitgliedsgenossenschaften sich einer autonomen Diversifikationspolitik ihrer Zentrale widersetzen werden. Dieser Widerstand seitens der eigenen Mitgliedsgenossenschaften kann ein wichtiger Faktor für das Management der

---

(1) Teilweise kann das Kapital auch aus den Gewinnen des Nichtmitgliedergeschäftes entspringen.

Zentrale sein, sich für eine Beteiligungsdiversifikation zu entscheiden, denn würde sich das Management den Mitgliedern widersetzen, könnte dadurch seine Position in der Zentrale gefährdet werden.

b) Der negative Effekt der genossenschaftlichen Parallelorganisation

Es könnte festgestellt werden, daß, wenn der Hauptgenossenschaft nicht gelingen sollte, mit den bestehenden genossenschaftlichen Vermarktungsorganisationen eine Zusammenarbeit herbeizuführen, die Zentrale gegebenenfalls ihre Expansionsbestrebungen auch durch Aufbau eigener Vermarktungsunternehmen im Wettbewerb mit den bestehenden genossenschaftlichen Absatzunternehmen realisieren würde. Durch diese genossenschaftlichen Parallelorganisationen würde sich nun die Agrarproduktion der Genossenschaftsmitglieder auf zwei genossenschaftliche Organisationen verteilen. Dadurch können sich nun die Kosten bzw. die Nachteile für die Mitgliedsgenossenschaften erhöhen. Denn der genossenschaftliche Wettbewerb kann dazu führen, daß sich die Gewinne des Vermarktungsunternehmens verringern, daß eventuell sogar Verluste entstehen, die dann von den Mitgliedsgenossenschaften getragen werden müssen. Eine Parallelorganisation vergrößert also unnötig das Unternehmensrisiko und stellt damit einen Nachteil für die Mitgliedsgenossenschaften dar.

Für die Einzelmitglieder (Mitglieder der Ortsgenossenschaften) ergibt sich noch ein weiterer Nachteil. Denn sie müssen die Mittel für zwei Organisationen, die die gleiche Funktion wahrnehmen, aufbringen. Der eventuelle Vorteil, der sich gegebenenfalls für die Mitglieder durch einen verstärkten Wettbewerb ergeben könnte (z.B. höhere Preise für ihre Agrarprodukte), kann nun durch die erhöhten Kosten, die sich angesichts der geringeren Auslastung der Betriebe ergeben, wieder teilweise oder ganz aufgehoben werden.

Insgesamt gesehen kann man also annehmen, daß ein genossenschaftlicher Wettbewerb dem genossenschaftlichen Unterbau, der diesen Wettbewerb im Grunde genommen finanziert, eher Nachteile als Vorteile bringt.

c) Die Kompetenzüberschneidung mit der Vermarktungstätigkeit der Mitgliedsgenossenschaften

In den vorangegangenen Punkten sind wir davon ausgegangen, daß die Mitgliedsgenossenschaften der Hauptgenossenschaften in der Regel nicht an der Erweiterung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaften partizipieren, da die Vermarktungsfunktion von spezialisierten Absatzgenossenschaften wahrgenommen wird. Doch es gibt auch Ausnahmen. Denn in der Praxis kann man vereinzelt feststellen, daß auch einige Bezugs- und Absatzgenossenschaften sowie Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr teilweise recht intensiv in der Vermarktung von Agrarprodukten tätig sind (1) und dabei auch manchmal überregional tätig werden.

Für diese Genossenschaften kann nun eine Erweiterung des Leistungsprogramms der Hauptgenossenschaft Vorteile bringen, und zwar immer dann, wenn durch die Aktivität der Zentrale ihre Absatztätigkeit gestärkt wird. Aber das Tätigwerden der Zentrale kann für sie auch eine Gefahr bedeuten oder Nachteile bringen. Denn durch das Tätigwerden der Hauptgenossenschaft können ihnen einerseits potentielle Wachstumschancen genommen werden, so z.B. wenn sich die Primärgenossenschaft auf den Absatz eines Produktes spezialisiert hat und nun bestrebt ist, ihren Geschäftsbereich auch auf andere Bezirke auszudehnen, aber nun durch die Tätigkeit der Hauptgenossenschaft daran gehindert wird (2).

---

(1) Wir beziehen uns hier auf die Vermarktung, die über das Kartoffel- und Getreidegeschäft hinausgeht.

(2) Dieser Interessenkonflikt wurde auch auf einer Bayeri-
(Fortsetzung s.nächste S.)

Zum anderen besteht für die Mitgliedsgenossenschaft die Gefahr, daß, wenn sie bei ihrer Vermarktungsfunktion nicht auch die Hauptgenossenschaft einschaltet, diese gegebenenfalls durch Rückwärtsintegration selbst diese Funktion wahrnimmt und somit die Primärgenossenschaft von dieser Funktion verdrängt. Diese Situation zeigt uns das anschließende Beispiel aus der Praxis.

> Eine Bezugs- und Absatzgenossenschaft eines Verbandsbezirks hatte sich insbesondere auf die Vermarktung von Eiern konzentriert. Die Genossenschaft sammelte, wusch, sortierte und verpackte die Eier, um sie anschließend an die Lebensmittelhändler und Supermärkte der nahegelegenen Konsumzentren zu liefern. Zu einem späteren Zeitpunkt nahm auch die entsprechende Warenzentrale das Eiergeschäft in ihr Leistungsprogramm auf und verdrängte mit der Zeit ihre Mitgliedsgenossenschaft von diesem Geschäftszweig. Die Warenzentrale hat bei der Vermarktung direkte Verbindung mit den Erzeugern aufgenommen.

Die Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft kann sich also auch für diejenigen Mitgliedsgenossenschaften nachteilig auswirken, die bereits vor der Diversifikation der Hauptgenossenschaft in der Vermarktungsfunktion tätig waren (1).

d) Der rückwirkende Effekt auf das Bezugsgeschäft

Wir hatten bei der Analyse des Wachstumseffektes der Diversifikation darauf hingewiesen, daß durch das Tätigwerden der Hauptgenossenschaft in der Vermarktung von tierischen Erzeugnissen sie auch Einfluß auf das zu verwendende Futtermittel nehmen kann. Dieser rückwirkende Wachstumseffekt auf das Betriebsmittelgeschäft kommt nun den angeschlossenen Mitglieds-

---

schen Raiffeisentagung diskutiert. Vgl. Bayerisches Raiffeisenblatt, 66. Jg., München (1962), S. 481 und S. 490.

(1) Zu den Möglichkeiten, die die Primärgenossenschaften haben, um sich gegen diese Verdrängungspolitik der Hauptgenossenschaften zu wehren, vgl. unsere Ausführungen im 4. Kapitel, insbesondere S. 218 ff.

genossenschaften zugute, auch dann, wenn sie nicht an der Vermarktung von tierischen Erzeugnissen beteiligt sind. Hier ergibt sich also durch die Expansionspolitik der Hauptgenossenschaft ein positiver (Neben-)Effekt für die Mitgliedsgenossenschaften. Wie hoch dieser positive Effekt ist und ob er genügt, um die negativen (Kosten) Effekte der Diversifikation für die Mitgliedsgenossenschaften zu kompensieren, läßt sich nur schwer ermitteln. Doch da der rückwirkende Wachstumseffekt auf das Betriebsmittelgeschäft auch für die Hauptgenossenschaft nur als ein Nebeneffekt gesehen wird, und mit Sicherheit in einem geringeren Maße zum Wachstum der Hauptgenossenschaft beiträgt als die neue Funktion, partizipieren die Mitgliedsgenossenschaften auch nur an einem Neben-Wachstumseffekt. Daher ist auch anzunehmen, daß eine mitgliedsgenossenschaftsorientierte Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaft einen größeren Vorteil für die Mitgliedsgenossenschaft bringen würde als der rückwirkende Wachstumseffekt der Diversifikation, so daß die Diversifikation im Vergleich mit anderen Alternativen für die Mitgliedsgenossenschaften einen Nachteil bedeuten würde.

e) Die mögliche Besserstellung des Einzelmitglieds

Betrachtet man die bisher analysierten Auswirkungen der Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaft auf ihre Mitgliedsgenossenschaft, so kann man den Eindruck gewinnen, daß damit für die Mitgliedsgenossenschaften eher Nachteile als Vorteile verbunden sind. Es könnte daraus nun geschlossen werden, daß die Diversifikationspolitik gegen die Interessen ihrer Mitglieder verstoßen würde und deshalb abzulehnen sei. Doch wenn man davon ausgeht, daß die gesamte genossenschaftliche Organisation dazu dienen soll, um das Einzelmitglied (Mitglied der Ortsgenossenschaft) zu fördern, dann müssen die Aktivitäten der Zentrale auch in erster Linie den Einzelmitgliedern und nicht den Mitgliedsgenossenschaften zugute kommen. Das würde also bedeuten,

daß die Diversifikationspolitik der Zentrale in erster Linie den Mitgliedern der Primärgenossenschaft zugute kommen müßte. Das scheint sich nun bei der Diversifikationspolitik zu bestätigen. Denn wie bereits festgestellt werden konnte, ist ein sehr hoher Prozentsatz (ca. 86 v.H.) der Inhaber landwirtschaftlicher Betriebe einer Bezugs- und Absatzgenossenschaft oder einer Kreditgenossenschaft mit Warenverkehr angeschlossen, und somit auch der Hauptgenossenschaft, so daß ein verstärktes Tätigwerden der Zentrale in der Vermarktung, Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen den Einzelmitgliedern über die spezialisierten Absatzgenossenschaften - und nicht über die Mitgliedsgenossenschaften - zugute kommen würde. Der Vorteil könnte für das Einzelmitglied darin bestehen, daß durch eine Verbesserung der genossenschaftlichen Vermarktung und das Vordringen in die Be- und Verarbeitungsstufe der Erzeuger (Einzelmitglied) ein höherer Erzeugerpreisanteil an den Verbraucherausgaben erzielt werden könnte, d.h. es könnte für das Einzelmitglied ein Einkommenseffekt erzielt werden. Damit hätte also die Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaften eine positive Auswirkung auf den genossenschaftlichen Unterbau, und sie würde also nicht gegen die Interessen ihrer Mitglieder verstoßen.

Doch wie gezeigt wurde, ist die Diversifikation der Hauptgenossenschaften primär als Instrument des Unternehmenswachstums zu werten. Die Diversifikation stellt für die Hauptgenossenschaften eine Möglichkeit dar, aus ihrem langfristig stagnierenden Hauptbetätigungsbereich (Bezugsgeschäft und traditioneller Absatzbereich) in einen vergleichsweise expansiven Bereich vorzudringen, damit am gesamtwirtschaftlichen Wachstum zu partizipieren und ihre Existenzgrundlage auszubauen. Die Diversifikationskonzeption ist - bezogen auf die landwirtschaftlichen Erzeuger - als zunächst sekundär für den Einkommenseffekt zu sehen. Primär ist der Effekt, daß die landwirtschaftlichen Erzeuger über ihre Genossen-

schaftsorganisation den Anschluß an einen wachstumsträchtigen Bereich des Ernährungsgütersektors finden. Der Einkommenseffekt der Diversifikationspolitik wird allenfalls auf längere Sicht den Erzeugern zugute kommen, denn das Management wird zunächst bemüht sein, die erzielten Gewinne nach Möglichkeit zu weiteren Expansionsmaßnahmen zu verwenden (1).

Wenn auch hier zum Ausdruck kommt, daß anfangs nicht damit zu rechnen ist, daß durch die verstärkte Aktivität der Hauptgenossenschaft in der Absatzfunktion sich die Einkommenssituation der Einzelmitglieder verbessert, so kann aber die Hauptgenossenschaft argumentieren und damit ihre Diversifikationspolitik gegenüber dem genossenschaftlichen Unterbau rechtfertigen, daß durch ihre Absatztätigkeit sich die Wettbewerbsposition der Genossenschaftsorganisation verbessere, was langfristig auf jeden Fall den Einzelmitgliedern zugute kommen werde.

---

(1) Diese Argumentation ist in Anlehnung an die Ausführungen von Glöy über die vertikale Integration geführt worden. G. Glöy, Stand und Entwicklungstendenzen..., a.a.O., S. 116.

IV. Zusammenfassung der Ergebnisse

Ausgehend von der Hypothese, daß das Management der Hauptgenossenschaften an Erfolgen interessiert sei und daß diese Erfolge am ehesten am Unternehmenswachstum gemessen werden können, haben wir in diesem Kapitel die Wachstumsalternativen der Hauptgenossenschaften und deren faktische Bedeutung für das zukünftige Unternehmenswachstum untersucht. Diese Wachstumsalternativen wurden auch im Hinblick auf die Konsequenzen, die sich damit für den genossenschaftlichen Unterbau der Hauptgenossenschaften ergeben können, untersucht.

Zunächst haben wir unsere Analyse auf die Wachstumschancen im landwirtschaftlichen Bedarfsgütersektor, also im sogenannten Bezugsgeschäft, konzentriert. Das Bezugsgeschäft stellt die traditionelle Geschäftsaktivität der Hauptgenossenschaften dar, und somit wird der Erfolg der Unternehmung vielfach an der Entwicklung dieses Geschäftes gemessen. Dies um so mehr, weil das Absatzgeschäft der Hauptgenossenschaften in der Regel in rechtlich selbständigen Unternehmen durchgeführt wird, so daß auch bei einem verstärkten Tätigwerden der Hauptgenossenschaften im Absatzgeschäft die 'Unternehmungs-Hauptgenossenschaft' weiterhin nur mit dem Bezugsgeschäft identifiziert wird. Somit wird der erfolgsbestrebte Manager im Bezugsgeschäft Erfolge, d.h. Wachstum, vorweisen müssen.

Wir haben aber feststellen können, daß die Wachstumschancen im landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft relativ gering sind, und das aus folgenden Grund. Jede Hauptgenossenschaft verfügt über ein relativ fest umgrenztes Absatzgebiet, so daß sie lediglich durch Verbesserung ihres Marktanteils in ihrem Absatzgebiet oder durch das Branchenwachstum wachsen kann. Dabei konnte festgestellt werden, daß die Nachfrage nach landwirtschaftlichem Betriebsmittelgeschäft

eine abnehmende Tendenz zeige und im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen geringere Wachstumsraten zu verzeichnen hätte. Diese geringe, für einzelne Betriebsmittel sogar stagnierende Gesamtnachfrage (Branchenwachstum) bedeutet für die Hauptgenossenschaften, daß sie im Betriebsmittelgeschäft faktisch nur durch Marktanteilsvergrößerung wachsen können. Es konnte dabei festgestellt werden, daß trotz des hohen genossenschaftlichen Affiliationsgrades die Hauptgenossenschaften nur einen Teil der Bedürfnisse des genossenschaftlichen Unterbaus befriedigen (relativ hohe Fremdablenkung), so daß durch Intensivierung der genossenschaftlichen Leistungsbeziehungen der Marktanteil der Hauptgenossenschaften vergrößert werden könne und sie damit wachsen könnten.

Für diese Intensivierung der genossenschaftlichen Leistungsbeziehungen müßten sie aber den Mitgliedern bessere Leistungen als die Konkurrenten bieten, d.h. sie müssen ihre Leistungsfähigkeit verbessern. Mit diesen Leistungssteigerungsmöglichkeiten haben wir uns näher befaßt und dabei konstatieren können, daß sie relativ beschränkt und von den meisten Hauptgenossenschaften bereits realisiert worden sind. Das würde bedeuten, daß die Hauptgenossenschaften auch ihren Marktanteil im Betriebsmittelgeschäft nur schwer verbessern könnten und dadurch nicht wachsen würden. Aber bei unserer Analyse haben wir ausdrücklich alle Leistungssteigerungsmaßnahmen, die durch Einflußnahme auf den genossenschaftlichen Unterbau erzielt werden, ausgeklammert. Auf diese Maßnahmen wird im anschließenden Kapitel einzugehen sein.

Im zweiten Teil dieses Kapitels haben wir uns dann mit den Wachstumsmöglichkeiten in der Absatzfunktion befaßt, denn aufgrund der geringen Wachstumsaussichten im Bezugsgeschäft und der relativ hohen Wachstumsraten und -aussichten in der Absatzfunktion ist nach der Wachstumshypothese zu er-

warten, daß die Hauptgenossenschaften versuchen werden, in stärkerem Maße in der Absatzfunktion tätig zu werden. Mit diesen Wachstumsmöglichkeiten und mit den daraus resultierenden Konsequenzen für die Mitgliedsgenossenschaften haben wir uns näher befaßt. Wir konnten dabei feststellen, daß eine verstärkte Absatzaktivität der Hauptgenossenschaft zwar den Wachstumsbestrebungen der Zentralen zugute kommt, aber die Mitgliedsgenossenschaften an diesem Wachstum nur in einem geringen Maße partizipieren. Denn im ländlichen Genossenschaftswesen wird die Absatzfunktion nur in einem geringen Maße von den Mitgliedsgenossenschaften der Hauptgenossenschaften (Bezugs- und Absatzgenossenschaften und Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr), sondern vorwiegend von spezialisierten Absatzgenossenschaften wahrgenommen. Die Hauptgenossenschaften können aber gegenüber ihren Mitgliedsgenossenschaften ihre verstärkte Absatzaktivität insofern rechtfertigen, als es dem Einzelmitglied (Landwirt) zugute kommt, d.h. es kommt den Mitgliedern der Mitgliedsgenossenschaften zugute.

4. Kapitel

Strategien und Verfahren zur Durchsetzung der Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaft bei ihrem genossenschaftlichen Unterbau und Konsequenzen für das Mitgliederverhältnis

Im vorangegangenen Kapitel haben wir uns mit den Wachstumsalternativen der Hauptgenossenschaft befaßt, ohne uns aber darüber Gedanken zu machen, wie diese Wachstumspolitik beim genossenschaftlichen Unterbau durchgesetzt werden kann. Der Erfolg dieser Wachstumspolitik hängt wesentlich davon ab, wie umfangreich und intensiv der genossenschaftliche Unterbau mit der Hauptgenossenschaft zusammenarbeitet. Bisher hatten wir angenommen, daß diese Zusammenarbeit lediglich eine Funktion der Leistungsfähigkeit der Hauptgenossenschaft sei, d.h., wenn die Leistungen der Zentrale gleich oder besser als die der Konkurrenten wären, dann würden die Genossenschaften mit der Zentrale zusammenarbeiten. Die Hauptgenossenschaft kann aber auch versuchen, durch Einfluß auf die Aktivitäten des genossenschaftlichen Unterbaus die Leistungsbeziehungen zu intensivieren. Mit dieser Problematik wollen wir uns in diesem Kapitel beschäftigen, wobei zu berücksichtigen sein wird, daß die Mitgliedsgenossenschaften jeweils eigene Rechtspersönlichkeiten darstellen, so daß jede Genossenschaft im Grundsatz selbständig in ihrer Handlungsfreiheit und in ihrer Willensentschließung ist. Somit hat die Zentrale gegenüber den ihr angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften und deren Mitgliedern keinen gesetzlich fundierten Anspruch darauf, daß die einzelne Genossenschaft mit der Zentrale zusammenarbeiten muß.

I. Faktoren, die die Art und das Ausmaß der Einflußnahme der Warenzentrale bestimmen

1. Die Zielsetzung der Primärgenossenschaften

Für die Strategie der Einflußnahme der Zentralgenossenschaft auf die Geschäftspolitik der Primärgenossenschaft ist es wichtig, die Ziele der Primärgenossenschaft zu kennen.

Ähnlich wie bei der Zielanalyse der Hauptgenossenschaft gehen wir auch hier davon aus, daß das Ziel der Primärgenossenschaft weitgehend von deren Entscheidungsträgern geprägt bzw. bestimmt wird. Diese sind bestrebt, eigene Ziele wie höheres Einkommen, höheres Ansehen, größere Machtposition zu verfolgen, die sich, wie Eschenburg zeigt, am ehesten durch eine Vergrößerung des Unternehmens verwirklichen lassen. "Und dabei gilt, daß der Nutzen des Managements nicht nur um so größer ist, je größer das Unternehmen ist, sondern auch um so schneller zunimmt, je schneller das Unternehmen wächst" (1).

Daraus leitet Eschenburg als Handlungsmaxime für den Geschäftsführer der Primärgenossenschaften die Maximierung des Unternehmenswachstums ab. Gleichzeitig weist aber Eschenburg darauf hin, daß das Unternehmenswachstum Investitionen und damit Finanzmittel erfordere und die Beschaffung von Finanzmitteln grundsätzlich von der Kapitalrentabilität des Unternehmens abhänge. Diese Rentabilität entscheidet zum einen über die Gewinne eines Unternehmens, aus denen die Investitionen finanziert werden können, und zum anderen über die Möglichkeit, Kapital von außen zu bekommen. Eschenburg kommt in Anlehnung an Williamson (2)

---

(1) R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 146.

(2) Vgl. J. Williamson, Profit, Growth and Sales Maximization, Economica, New Series, Bd. 33 (1966), S. 12.

dann zum Schluß, daß die Wachstumsmaximierung die Maximierung des Periodengewinns erfordert (1).

Die Zentralgenossenschaften würden sich also gegenüber den Primärgenossenschaften zielkonform verhalten, wenn sie das Wachstum der Mitgliedsgenossenschaften fördern. Man könnte das auch so formulieren, daß, wenn das Wachstum der Primärgenossenschaften durch eine Maßnahme der Zentrale nicht direkt oder indirekt gefördert wird, sich die Mitgliedsgenossenschaften diesen Maßnahmen widersetzen werden. Die Zentralen werden also bei ihrer Geschäftspolitik stets die Mitglieder davon überzeugen müssen, daß alle Maßnahmen, die sie treffen, dem Wachstumsmaximierungsziel der Primärgenossenschaften dienlich sind. Wenn beispielsweise die Hauptgenossenschaften Rücklagen bilden, dann würde diese Maßnahme zunächst der Maximierung des Periodengewinns und damit dem Wachstumsmaximierungsziel der Primärgenossenschaften widersprechen, so daß die Zentralen den Primärgenossenschaften klarlegen müssen, wieso das für ihre Wachstumszielsetzung von Vorteil ist.

2. Die Intensität der Mitgliederverbundenheit

In der Genossenschaftsliteratur wird oft darauf hingewiesen, daß mit dem Größerwerden der Genossenschaftsunternehmung sich unmittelbar auch das Verhältnis zwischen Genossenschaft (Zentrale) und Mitgliedern (Primärgenossenschaften) entpersönlicht und einen mehr oder minder stark rational-ökonomischen Charakter annimmt. Die Kontakte zwischen der Geschäftsleitung und den Mitgliedsgenossenschaften werden abgeschwächt und es besteht die Tendenz, daß die Primärgenossenschaft ihre Zentrale nur als einen von vielen Geschäftspartnern ansieht. Dieses geringe 'Dazuge-

(1) Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 150.

hörigkeitsgefühl' und das damit verbundene Desinteresse der Primärgenossenschaften kann einerseits zwar dem Management der Hauptgenossenschaft größere Entscheidungs- und Handlungsautonomie gewähren und dadurch Vorteile bringen, doch zum anderen können sich damit auch Nachteile verbinden. Denn es kann angenommen werden, daß die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gliedern des Dreiecksverhältnisses "Zentrale - Primärgenossenschaft - Einzelmitglieder" auch auch davon abhängen wird, wie stark sich die einzelnen Glieder mit der Genossenschaftsorganisation identifizieren und wie groß das gegenseitige Vertrauen ist, so daß bei einer geringen Mitgliederverbundenheit auch die Intensität der Zusammenarbeit nachläßt.

Die Zentrale kann also bemüht sein, diese Mitgliederverbundenheit zu fördern und zu stärken. Dafür sind nach unserer Ansicht vor allem zwei Faktoren maßgebend: einmal der Informationsaustausch, und zum anderen der Grad der Mitverwaltung und Mitbestimmung der Mitgliedsgenossenschaften bei der Zentrale.

(a) Zum Informationsaustausch: Der wechselseitige Informationsaustausch zwischen Warenzentrale und den angeschlossenen Primärgenossenschaften umfaßt alle diejenigen Informationen, die für eine bessere Verständigung und zur Vermeidung von Spannungen notwendig sind. Denn die Spannungen ergeben sich nicht nur aus allzuweit gehenden Führungsansprüchen der Zentrale, sondern oft aufgrund von mangelnden Informationen, aus Verständnislosigkeit und Kurzsichtigkeit (1).

---

(1) Vgl. J. Back, Wo stehen die Genossenschaften heute?, in: ZfgG Bd. 4 (1954), S. 54. Über die Bedeutung des Informationsflusses zwischen Genossenschaft und Mitgliedern. Vgl. auch D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum ..., a.a.O., S. 77.

Der Informationsfluß, der von der Hauptgenossenschaft zu den Mitgliedsgenossenschaften und deren Mitgliedern geht, bezweckt einmal die Klärung der augenblicklichen, aber auch der zukünftigen Geschäftspolitik der Zentrale, und zum anderen, die Primärgenossenschaften und Landwirte mit dem Leistungsprogramm der Zentrale vertraut zu machen und eine Präferenz für dieses zu gewinnen. Für beide Zwecke kann die Zentrale sowohl vom gesprochenen Wort Gebrauch machen (Vorträge, Geschäftsführerbesprechungen, Beratung und Betreuung usw.) als auch vom geschriebenen (Informationsprospekte, Rundschreiben, Zeitschriften) (1).

Die Hauptgenossenschaft ist aber auch an Informationen seitens der Mitgliedsgenossenschaften interessiert. Denn durch sie kann die Zentrale in Erfahrung bringen, inwieweit ihre Geschäftspolitik von den Mitgliedern akzeptiert wird, inwiefern sich die Mitgliederinteressen ändern und welche Leistungen die Primärgenossenschaften von ihr erwarten. Weiterhin können die Mitglieder der Zentrale wertvolle Informationen über die Wettbewerber wie z.B. Preise, Leistungsprogramm, Finanzierungsbedingungen, Verkaufsstrategie etc. übermitteln. In dieser Hinsicht kann auch der Prüfungsverband durch seine Revisionstätigkeit, bei der u.a. auch die Fremdgeschäfte der Genossenschaft einer genauen Prüfung unterzogen werden (2), der Zentrale wichtige Informationen über-

---

(1) Hier kann als Beispiel das "Raiffeisenblatt", "Chemie und Technik" oder "Genossenschaftlicher Pflanzenratgeber" angeführt werden.

(2) In einem Verbandsbezirk konnte festgestellt werden, daß der Prüfungsverband für die entsprechende Hauptgenossenschaft von jeder einzelnen Genossenschaft die Höhe der Fremdgeschäfte, unter Angabe der Gründe, die zu dieser Fremdablenkung geführt haben, ermittelt. Darüber hinaus ermittelt er auch Namen und Adresse der Lieferanten sowie die Konditionen, unter welchen sie geliefert haben.

mitteln (1).

Der wechselseitige Informationsaustausch kann somit eine wichtige Voraussetzung für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Hauptgenossenschaft und genossenschaftlichem Unterbau sein. Bei dieser Informationstätigkeit wird aber zu berücksichtigen sein, daß die Informationsbeschaffung und die damit verbundenen Funktionen (Be- und Verarbeitung, Interpretation usw.) in der Regel Kosten verursachen, "nämlich einerseits Aufwendungen sachlicher und persönlicher Mittel, andererseits Zeitverlust, durch die sich der Einsatz von Aktionsinstrumenten verzögert und Chancen einer besseren Zielerreichung verpaßt werden" (2). Für eine rationale Informationstatigkeit müßte also stets der zu erwartende Nutzen, der durch die Mehrinformation erzielt werden kann, größer sein als die Kosten, die damit verbunden sind. In unserem Fall würde das bedeuten, daß die Mehrinformation nur solange 'lohnend' sein wird, wie damit noch ein Wachstumsimpuls zu erwarten ist.

(b) Zum Grad der Mitverwaltung: Da mit dem Größerwerden der Genossenschaftsunternehmung in der Regel auch die Einflußmöglichkeiten jedes einzelnen Mitgliedes auf das Geschäftsgebaren und damit auch gleichzeitig das Zugehörigkeitsgefühl abnimmt, kann die Zentrale durch Gewährung von zusätzlichen Mitverwaltungs- und Mitbestimmungsrechten die Mitgliedsgenossenschaften stärker an den Entscheidungen der Zentrale partizipieren lassen und sie damit auch in einem höheren Maße in die Unternehmung in-

---

(1) Diese Zusammenarbeit zwischen Hauptgenossenschaft und Prüfungsverband kann dadurch verstärkt werden, indem in den Entscheidungszentren der Hauptgenossenschaft auch Vertreter des Prüfungsverbandes berufen werden.

(2) G. Gäfgen, Allgemeine Wirtschaftspolitik, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 2, Göttingen 1968, S.151f.

tegrieren (1). Das scheint zunächst dem zu widersprechen, was wir an früherer Stelle behauptet haben, und zwar, daß das Management der Zentrale bestrebt ist, seinen autonomen Dispositionsbereich so weit wie möglich auszubauen. Das ist zwar richtig, doch darf nicht verkannt werden, daß sich eine größere Mitgliederverbundenheit auch gleichzeitig positiv auf die Wachstumsmaximierung auswirkt und somit diesem Ziel des Managements entgegenkommt. Daher kann aus theoretischer Sicht gesagt werden, daß das Management der Zentrale den Mitgliedsgenossenschaften nur soweit zusätzliche Rechte einräumen wird, wie der positive Effekt (gemessen an der Frequenz) den negativen (Dispositionseinschränkung, zusätzliche Schwierigkeiten bei der Durchsetzung seiner Geschäftspolitik) überwiegt.

Der 'negative' Effekt kann aber insofern minimiert werden, indem die Zentrale den Mitgliedsgenossenschaften nur in solchen Geschäftsbereichen eine größere Entscheidungsbefugnis einräumt, die entweder keine nennenswerte Einschränkung des autonomen Dispositionsbereiches des Managements bedeutet oder bei Entscheidungen, bei denen die Zentrale nicht umhin käme, die Zustimmung der Mitgliedsgenossenschaften einzuholen; ein 'informelles' Recht der Mitglieder wird in ein 'formales' umgewandelt und kann den Mitgliedern das Gefühl geben, eine größere Entscheidungsbefugnis erhalten zu haben.

Die zusätzlichen Mitbestimmungs- und Mitverwaltungsrechte können ihren Ausdruck z.B. in Fachausschüssen, in einer größeren Anzahl von Bezirksversammlungen, indem den Leitern der Außenstellen der Zentrale größere Entscheidungsfreiheit gewährt wird, damit sie sich schnel-

---

(1) Vgl. H.-J. Seraphim, Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956, S. 39 ff.

ler und dynamischer an die örtlichen Verhältnisse anpassen können, in gemeinsamen Besprechungen mit den Genossenschaften über Warengeschäfte etc. finden.

Abschließend kann also gesagt werden, daß, je intensiver der wechselseitige Informationsaustausch zwischen Warenzentrale und Mitgliedergenossenschaften und je größer das Mitbestimmungs- und Mitverwaltungsrecht der Mitgliedsgenossenschaften ist, um so höher auch die Mitgliederverbundenheit, die eine wichtige Voraussetzung für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Zentrale und genossenschaftlichem Unterbau sein kann. Da aber damit auch Kosten verbunden sind, wird die Zentrale stets abwägen müssen, ob der Nutzen (Wachstum) größer ist als die Kosten (sachliche, Zeit, Einschränkung des Dispositionsbereiches).

3. Die Leistungsdifferenz zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaft

Die Intensität der funktionalen Verbindung zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaft wird nicht allein von der Leistungsfähigkeit der Zentrale, sondern auch von der Art, Größe, Marktstellung und Leitung der Mitgliedsgenossenschaft bestimmt, die wir kurz als Leistungsfähigkeit bezeichnen können. Dabei kommt es für die Leistungsbeziehungen nicht auf die absolute Leistungsfähigkeit von Zentrale und Mitgliedsgenossenschaft, sondern auf die Leistungsdifferenz an. Die Leistungsdifferenz resultiert aus den größeren ökonomischen Vorteilen (Rabatte, günstigere Absatzpreise, vorteilhaftere Finanzierungsbedingungen und -quellen usw.), die die Warenzentrale aufgrund ihrer größeren Umsatzgrößenklasse gegenüber den Mitgliedern auf dem Markt erzielen kann (1).

---

(1) Im Grunde genommen müßte man zwischen einer "objektiven" und einer "subjektiven" Leistungsdifferenz unterscheiden. (Fortsetzung s.nächste S.)

Für jede einzelne Leistung (z.B. Futtermittel, Düngemittel, Getreide usw.) kann eine Leistungsdifferenz bestehen, die um so geringer sein wird - ceteris paribus - je größer (gemessen am Umsatz) die Primärgenossenschaft ist. Mit zunehmender Umsatzgröße der Mitgliedsgenossenschaft nähert sich deren Leistungsfähigkeit immer mehr der der Warenzentrale bis zu einem Punkt, bei dem die Leistungsfähigkeit beider Wirtschaftssubjekte gleich ist. Das würde bedeuten, daß die Mitgliedsgenossenschaft auf dem Beschaffungs- und/oder Absatzmarkt dieselben oder bessere Konditionen erhält, als ihr die Warenzentrale gewähren kann. Die Primärgenossenschaft wäre in diesem Fall in der reinen Ein- und Verkaufsfunktion nicht mehr auf die Warenzentrale angewiesen. Die Umsatzgrößenklasse, bei der die Leistungsfähigkeit beider Unternehmen gleich ist, soll als kritischer Punkt bezeichnet werden. Kritisch insofern, weil ab dieser Umsatzgröße das Mitglied von der Zentrale keine ökonomischen Vorteile mehr zu erwarten hat und sich damit die Mitgliederfrequenz stark reduziert (1). Daß die Warenzentrale für diese Großgenossenschaften,

---

Die "objektive" wäre dann gegeben, wenn sowohl die Zentrale als auch die Ortsgenossenschaft über dieselbe Markttransparenz verfügen würden und die Leistungsdifferenz tatsächlich aus einem Mehrumsatz der Zentrale resultierte. Wenn aber die Mitgliedsgenossenschaft über ein geringeres Informationsniveau als die Zentrale verfügt, kann es durchaus sein, daß das Mitglied nicht dieselben Konditionen wie die Zentrale erreicht (subjektive Leistungsdifferenz). Daher kann vermutet werden, daß bei einer "subjektiven" Messung die Leistungsdifferenz größer sein dürfte; diese Differenz zwischen subjektiver und objektiver Messung wird sicherlich bei größeren Genossenschaften geringer als bei kleineren sein, da das Informationsniveau mit dem Größerwerden in der Regel auch steigt.

(1) Vgl. zu dieser Problematik R. Henzler, Die Genossenschaftsunternehmung..., a.a.O., S. 285. Auch Draheim bestätigt diese Problematik, wenn er die Ortsgenossenschaften je nach der Abhängigkeit zur Zentrale (gemessen an der Umsatzgrößenklasse der Ortsgenossenschaft) in drei Kategorien aufteilt. Vgl. derselbe, Genossenschaftliche Zusammenschlüsse..., a.a.O., S. 211.

wie wir diese Genossenschaften über dem kritischen Punkt bezeichnen wollen, dennoch in anderer Hinsicht attraktiv sein kann, wird noch zu klären sein.

Aus den vorangegangenen Ausführungen können wir nun den Schluß ziehen, daß mit zunehmender Umsatzgrößenklasse der Primärgenossenschaft die Leistungsdifferenz mit der Zentrale abnimmt und damit auch die Tendenz besteht, daß sich die Leistungsbeziehungen verringern. Diese Tendenz läßt sich in der Praxis auch an folgender Tabelle bestätigen.

Tabelle 13

Größenstruktur, Umsatzanteil und genossenschaftlicher Zwischenverkehr eines Verbandbezirkes (1)

Primärgen. mit einem Umsatz von...bis...DM (in TDM)	Anteil der Primärgenossenschaften in v.H.	Umsatzanteil in v.H. am Gesamtumsatz	Frequenz in v.H. mit der Hauptgenossenschaft
unter 250	10.7	0.1	93.2
250 bis unter 500	7.5	0.8	78.0
500 bis unter 1.000	12.8	2.6	69.9
1.000 bis unter 2.000	17.1	6.6	68.7
2.000 bis unter 5.000	31.6	27.8	68.5
5.000 bis unter 10.000	13.4	26.8	62.4
10.000 und mehr	6.9	35.3	40.1

Quelle: Die Tabelle wurde anhand der Prüfungsberichte eines Verbandsbezirks erstellt. Da nicht von allen Bezugs- und Absatzgenossenschaften die notwendigen Informationen über den genossenschaftlichen Zwischenverkehr angegeben worden sind, sind in der vierten Spalte nur die Daten von 98 und 187 Genossenschaften erfaßt worden, die sich aber proportional auf alle Umsatzgrößenklassen verteilen.

Diese abnehmende Frequenz mit der Zentrale bei zunehmender Größe der Primärgenossenschaft kann auch so interpretiert werden, daß mit zunehmender Größe der Primärgenossenschaft die Abhängigkeit oder das 'Daraufangewiesensein' von der Zentrale sich verringert und sich demnach einerseits das Verhalten der Mitgliedsgenossenschaft zu der Zentrale verändert. Zum anderen, und das ist für unsere weitere Untersuchung besonders wichtig, wird die Zentrale für ihre Einflußnahme auf die Geschäftsaktivität der Primärgenossenschaft auch unterschiedliche Strategien verwenden müssen.

4. Ausblick für die weitere Untersuchung

Das Ziel, das die Hauptgenossenschaft mit einer Einflußnahme auf den genossenschaftlichen Unterbau verfolgt, ist zu versuchen, daß sich das gesamte Umsatzvolumen der Landwirte (Einzelmitglieder) und der Mitgliedsgenossenschaft auf ihr Unternehmen niederschlägt. Das ist für das Wachstumsmaximierungsziel der Zentrale aus zwei Gründen von Bedeutung. Einmal zeigt Tabelle 14, daß die Warenumsätze der beiden wichtigsten Mitgliedergruppen der Hauptgenossenschaft, die Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, schneller wachsen als die der Hauptgenossenschaft (1), so daß die Hauptgenossenschaft versuchen wird, auch an diesem primärgenossenschaftlichen Wachstum zu partizipieren.

---

(1) Es ist dabei zu berücksichtigen, daß bei den Warenumsätzen der Hauptgenossenschaften nicht die Umsätze der Anhangwirtschaften der Hauptgenossenschaften berücksichtigt worden sind. Da sich diese Anhangwirtschaften nur auf den Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen beziehen und auf diesem Sektor relativ hohe Wachstumsraten zu verzeichnen sind (vgl. Tabelle 8), wären bei Berücksichtigung dieser Anhangwirtschaften die Wachstumsraten der Hauptgenossenschaften sicherlich höher als die der (Fortsetzung s.nächste S.)

Tabelle 14

Umsatzentwicklung der Bezugs- und Absatzgenossenschaften und Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr und der Hauptgenossenschaften

Jahr	Warenumsätze der Bezugs- u. Absatzgen. u. Kreditgen. mit Warenverkehr			Warenumsätze der Hauptgenossenschaften		
	Mill.DM	a	b	Mill.DM	a	b
1950	1.150	-	100	1.417	-	100
1952	1.774	+54.2	154	2.071	+46.1	146
1954	2.113	+19.1	183	2.493	+20.4	175
1956	2.709	+28.2	235	2.878	+15.4	202
1958	3.062	+13.0	266	3.403	+18.2	240
1960	3.704	+20.9	322	3.962	+16.4	279
1962	4.408	+19.2	383	4.603	+16.2	324
1964	5.077	+15.2	441	5.588	+21.4	394
1966	6.081	+19.7	528	6.041	+ 8.1	426
1968	6.541	+ 7.6	569	6.500	+ 7.6	458

a = Prozentuale Änderung gegenüber dem jeweils vorletzten Jahr.

b = Laufindex 1950 = 100

Quelle: Diverse Jahrbücher des Deutschen Raiffeisenverbandes.

Die Einflußnahme der Zentrale auf den genossenschaftlichen

Primärgenossenschaften. Doch da es sich bei den Anhangwirtschaften in der Regel um Geschäfte handelt, die nicht mit den Bezugs- und Absatzgenossenschaften bzw. den Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr abgewickelt werden, sind für den Wachstumsvergleich zwischen diesen Genossenschaften und den Hauptgenossenschaften die Umsätze der Anhangwirtschaft nicht von Bedeutung.

Unterbau ist andererseits auch deswegen von Bedeutung, weil, wie bereits festgestellt werden konnte, die Fremdgeschäfte des genossenschaftlichen Unterbaus, also Umsätze, die nicht die Zentrale erreichen, relativ hoch sind, so daß die Hauptgenossenschaft bemüht sein wird, diese Fremdgeschäfte durch Intensivierung der genossenschaftlichen Frequenz zu reduzieren. Bei dieser Einflußnahme sind unsere Ausführungen über die Leistungsdifferenz von Bedeutung. Denn bei Großgenossenschaften - Genossenschaften, die über dem kritischen Punkt liegen - liegt das Problem für die Zentrale - auf eine einfache Formel gebracht - darin, daß die Fremdgeschäfte zwischen Großgenossenschaft und ihren Mitgliedern (Landwirten) relativ gering, während die Fremdgeschäfte zwischen Großgenossenschaft und Hauptgenossenschaft relativ groß sind. Bei den Kleingenossenschaften - Genossenschaften, die unter dem kritischen Punkt liegen - dürfte eher das Gegenteilige zutreffen: hohe Frequenz zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft und, im Vergleich zu der Großgenossenschaft, niedrige Frequenz auf unterster Ebene.

Die Problematik für die Zentrale wäre also bei den Groß- und Kleingenossenschaften recht verschieden, so daß wir die Einflußnahme auf diese Genossenschaften auch getrennt analysieren wollen.

II. Die Hauptgenossenschaften und ihre Leistungsbeziehungen zu den Kleingenossenschaften

1. Die Problematik der Hauptgenossenschaften bei den Kleingenossenschaften

Unter Kleingenossenschaften hatten wir solche verstanden, die infolge ihrer geringen Umsatzgrößenklasse zu der Hauptgenossenschaft eine mehr oder minder hohe Leistungsdifferenz aufzuweisen haben, so daß auch anzunehmen ist, daß die Frequenz zwischen Haupt- und Kleingenossenschaft sehr hoch sein wird. Die Frequenz mit den Kleingenossenschaften würde für die Zentrale in der Regel kein Problem darstellen.

Es könnte aber nun argumentiert werden, daß die Primärgenossenschaften eine ganze Palette von Leistungen führen und sie daher in einigen Leistungen eine Leistungsdifferenz zu der Hauptgenossenschaft und dadurch eine hohe Frequenz aufweisen könnten, während bei anderen Leistungen diese Leistungsdifferenz nicht besteht. Außerdem könnte argumentiert werden, daß die Kleingenossenschaften wachsen könnten und dadurch die Leistungsdifferenz zur Hauptgenossenschaft sich verringern oder verschwinden könnte, so daß die Kleingenossenschaft nur ein vorübergehendes Stadium sein würde.

Nun zeigen uns aber die Ergebnisse der Untersuchung von Wiese (1), daß diese Argumente in der Regel nicht zutreffen. Denn Wiese konnte nachweisen, daß die Größenstruktur und damit räumliche Dichte und Verteilung der Genossenschaften von der Betriebsgrößenstruktur der Landwirtschaft determiniert wird, also je kleiner (größer) die durchschnittlichen landwirtschaftlichen Betriebsgrößen einer Region sind, um so

---

(1) Vgl. O. Wiese, Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel..., a.a.O., S. 129.

kleiner (größer) sind die zugeordneten durchschnittlichen Betriebsgrößen der Genossenschaften und um so dichter (weniger dicht) sind die Genossenschaften gestreut. Wenn also die durchschnittliche Betriebsgrößenstruktur einer Region relativ klein ist, dann werden auch die zugeordneten Genossenschaften relativ klein (umsatzmäßig) und die Verteilung der Genossenschaften eng gestreut sein, so daß die örtlichen Märkte der Genossenschaften stark von den Märkten der benachbarten Dorfgenossenschaften abgegrenzt sind.

Aus diesem geringen Aktionsradius und den Expansionsmöglichkeiten dieser Kleingenossenschaften kann nun einerseits entnommen werden, daß, wenn man von einer Verschmelzung mit anderen Genossenschaften absieht, diese Genossenschaften auch in der Zukunft in der Regel klein bleiben werden. Zum anderen wird die geringe Umsatzgrößenklasse generell für alle Leistungen der Primärgenossenschaften gelten, so daß auch anzunehmen ist, daß bei allen Leistungen gegenüber der Zentrale eine relativ hohe Leistungsdifferenz existieren wird, und somit auch die Frequenz bei allen Leistungen hoch sein und bleiben wird. Somit kann die oben angeführte Feststellung bestätigt werden, daß die Frequenz zwischen Haupt- und Kleingenossenschaft für die Zentrale generell kein Problem darstellen wird.

Für das Wachstum der Zentrale ist aber auch die Frequenz zwischen Kleingenossenschaft und Einzelmitglied von Bedeutung (1), denn je größer (geringer) diese Frequenz ist - ceteris paribus - um so mehr (weniger) partizipiert die Zen-

---

(1) Für das Wachstum der Zentrale ist auch die Zahl der Mitglieder, die der Primärgenossenschaft angeschlossen sind, von Bedeutung. Doch wie wir bereits feststellen konnten, ist der Affiliationsgrad sehr hoch (85,9 v.H.), so daß ein Wachstum durch Erhöhung der Zahl der Mitglieder keine Bedeutung hat.

trale über die Primärgenossenschaften an der Nachfrage und am Angebot der Einzelmitglieder.

Nun kann man analog zu der Analyse der Leistungsbeziehung zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften auch hier davon ausgehen, daß zwischen Primärgenossenschaften und deren Mitgliedern eine Leistungsdifferenz existiert, die bestimmend für die Intensität der Leistungsbeziehung (Frequenz) zwischen Ortsgenossenschaft und Einzelmitglied ist. Mit zunehmender (abnehmender) Größe der Nachfrage- bzw. Angebotsmenge des Einzelmitglieds bei der Primärgenossenschaft verringert (vergrößert) sich die Leistungsdifferenz zwischen Genossenschaft und Mitglied und verringert (vergrößert) sich auch die Frequenz. Mit anderen Worten besteht bei steigender Betriebsgröße der Landwirtschaft die Tendenz zu einer niedrigeren Frequenz mit den Kleingenossenschaften (1).

Das ist besonders bedeutsam, wenn man bedenkt, daß im Zuge der Strukturänderung in der Landwirtschaft einerseits die Zahl der Kleinbetriebe abnimmt, während die der größeren zunimmt, so daß diese Tendenz zum Größerwerden sich auch nachteilig für die Frequenz der Kleingenossenschaft - ceteris paribus - auswirken wird. Zum anderen führt das Marktstrukturgesetz zur Ausweitung der Gruppenlandwirtschaft (Erzeugergemeinschaften) bei der sich Erzeuger gleicher Produktionsart zusammenschließen, um dann als stärkere Verhandlungsgruppe bessere Bedingungen auf dem Markt zu erzie-

---

(1) Wiese kommt zum Ergebnis, daß in einer Region mit differenzierter Betriebsgrößenstruktur der Landwirtschaft der Marktanteil der Genossenschaft bei den größeren landwirtschaftlichen Betrieben geringer ist als bei kleineren. Vgl. O. Wiese, Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel..., a.a.O., S. 121 ff. und S. 134 ff.

len (1). Für die Kleingenossenschaften bedeutet das Aufkommen und die Ausweitung der Erzeugergemeinschaften, daß sie sich stärkeren und größeren Marktpartnern gegenübergestellt sehen, was zu einer Verminderung der Frequenz mit den in der Gruppenlandwirtschaft beteiligten Mitgliedern führt (2). Wenn auch die Aktivität der Erzeugergemeinschaft in erster Linie auf die Absatzfunktion ausgerichtet ist, und somit die Konzentration und Frequenzminderung vor allem im Absatz wirksam wird, so ist nicht ausgeschlossen, daß sich die Aktivität der Erzeugergemeinschaften auch auf den Bezug von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern erweitern könnte bzw. die Aktivität in der Absatzfunktion bereits die Bezugswege der Erzeuger beeinflußt (3) und sich somit auch die Frequenz mit der Kleingenossenschaft im Bezugsgeschäft verringert.

Diese Ausführungen zeigen uns, daß das Problem der Kleingenossenschaften insbesondere darin liegt, daß sie aufgrund der geringen Umsatzgrößenklasse und damit Leistungsfähigkeit für die größeren Nachfrager und Anbieter nicht die geeigneten Marktpartner sind, und sich deshalb diese Nachfrager außergenossenschaftlicher Bezugs- und Absatzwege bedienen werden.

Hier liegt auch das Hauptproblem der Leistungsbeziehung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften. Denn diese Fremdge-

---

(1) Näheres über die Funktionen der Erzeugergemeinschaften: vgl. K. Harbs, Kooperation in der Phase der agrarischen Überproduktion, Münster 1969, S. 76 ff.

(2) Auf die Gefahr, daß sich die Erzeugergemeinschaften neben dem privaten und genossenschaftlichen Landwarenhandel als weitere Kraft auf dem Markt betätigen könnten, hat Sonnemann hingewiesen. Vgl. Th. Sonnemann, Mitgliedertagung des Deutschen Raiffeisenverbandes in Oldenburg, Bonn 1969, S. 69 f.

(3) Auf die Verkoppelung von Bezug und Absatz hatten wir bereits bei der Analyse des Wachstums der Zentrale hingewiesen.

schäfte der 'Großnachfrager' der Primärgenossenschaften stellen für die Zentrale ein nicht genutztes Wachstumspotential dar. Die Bestrebungen der Zentrale gehen also dahin, auch die Nachfrage der größeren landwirtschaftlichen Betriebe und Großnachfrager (Erzeugergemeinschaften) für ihre Unternehmung zu gewinnen. Geht man davon aus, daß die Intensitat der funktionalen Verflechtung zwischen den Landwirten und der Genossenschaft weitgehend von der Leistungsfähigkeit der Genossenschaft bestimmt wird, kann die Zentrale für die Gewinnung des Umsatzes der größeren landwirtschaftlichen Betriebe zwei Wege einschlagen. Zum einen, indem die Zentrale versucht, die Effizienz der angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaft zu stärken bzw. zu verbessern, und zum anderen, indem die Hauptgenossenschaft direkte geschäftliche Verbindungen mit den größeren landwirtschaftlichen Betrieben aufnimmt.

Auf diese beiden Strategien soll nun in getrennter Analyse näher eingegangen werden.

2. Ansatzpunkte zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaft

a) Verbesserung des dispositiven Faktors

Das Ausmaß, mit dem die Genossenschaft die im wirtschaftlichen und technischen Bereich liegenden Möglichkeiten auch tatsächlich nutzt, wird weitgehend vom qualitativen Niveau des dispositiven Faktors bestimmt. Von der kaufmännischen Ausbildung, den fachlichen Kenntnissen und Erfahrungen des Geschaftsführers wird es abhängen, in welchem Umfang und wie schnell die künftige Marktentwicklung und Veränderungen der Mitgliederbedürfnisse von der Genossenschaft erkannt werden und auf welche Art und Weise sie sich an diese veränderten Bedingungen anpaßt. Außerdem vermögen die Qualifi-

kationen, die Persönlichkeit und charakterlichen Eigenschaften des Geschäftsführers, verbunden mit dem qualitativen Niveau der Mitarbeiter - das weitgehend von ihm geprägt und bestimmt wird - einen Einfluß auf den Kaufentscheid der Mitglieder auszuüben (1).

Diese Ausführungen dürften genügen, um zu zeigen, daß zwischen dem qualitativen Niveau des dispositiven Faktors der Primärgenossenschaft und deren Leistungsfähigkeit eine positive Korrelation besteht, so daß durch eine Verbesserung der Geschäftsführung der Primärgenossenschaft auch die Leistungsfähigkeit und damit die Leistungsbeziehungen zwischen den Kleingenossenschaften und den größeren Mitgliedern (Landwirten) verbessert werden können.

Eine Verbesserung des qualitativen Niveaus der Geschäftsführung kann einmal dadurch erreicht werden, indem die Effizienz der tätigen Geschäftsführer durch Lehrgänge, Vorträge, intensive Beratung usw. verbessert wird. Zum anderen kann eine Verbesserung der Geschäftsführung durch eine neue Besetzung der Geschäftsführerposition erreicht werden, d.h., die noch neben- oder ehrenamtlich geleiteten Genossenschaften für eine hauptamtliche Geschäftsführung zu gewinnen (2), und die durch Tod, Erreichung der Rentenaltersgrenze etc. freigewordenen Geschäftsführerpositionen mit jungen, dynamischen Nachwuchskräften zu besetzen.

---

(1) Für die Leistungsbeziehungen werden nicht nur der Preis, sondern oft auch andere Faktoren bestimmend sein, so z.B. die Intensität und Qualität der Beratung, ob angekündigte Lieferfristen eingehalten werden usw. Vgl. zu diesen Faktoren K. Antoine, Genossenschaftliche Frequenz, Inaugural-Dissertation, Mannheim 1960.

(2) Ende 1967 wurden in der BRD 75,6 v.H. der Kreditgenossenschaften hauptberuflich und 24,4 nebenamtlich geleitet. Während bei den Bezugs- und Absatzgenossenschaften 53,2 v.H. hauptamtlich, 46,2 v.H. nebenamtlich und 0,6 v.H. ehrenamtlich geleitet wurden. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Bd.19 Jg.1967,S.29.

Ein Problem ist nun, daß durch die Verbesserung des qualitativen Niveaus des dispositiven Faktors zwar eine Leistungssteigerung der Kleingenossenschaft erzielt werden kann, aber diese Verbesserung allein nicht ausreichen wird, um die Leistungsbeziehungen zu den größeren Mitgliedern wesentlich zu verbessern. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, daß die immanenten Begrenzungen jeder einzelnen Kleingenossenschaft vor allem auf dem zu geringen Aktionsradius beruhen, der nun durch eine Verbesserung der Geschäftsführung nicht geändert wird. Doch von einer besseren Geschäftsführung können Leistungssteigerungsmaßnahmen ausgehen, die darauf abzielen, diese strukturellen Schwächen, die zu einer geringen Frequenz mit den größeren Mitgliedern führen, zu beseitigen. Die bessere Geschäftsführung kann also eine wichtige Voraussetzung für eine zukünftig bessere Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaft sein.

b) Intergenossenschaftliche Zusammenarbeit

Die Leistungsschwäche der Kleingenossenschaften und die damit verbundenen geringen Leistungsbeziehungen zu den Einzelmitgliedern beruhen oft darauf, daß die Kleingenossenschaften den Mitgliedern kein adäquates Leistungsprogramm bieten können. Das wiederum beruht zum großen Teil auf der Tatsache, daß die Kleingenossenschaften nicht imstande sind, kapitalintensive Anlagen (z.B. Silos, Kartoffeldämpferanlagen, Getreidetrocknungsanlagen etc.) und erforderliche Dienstleistungen (z.B. Futtermittelberatung, Loseversand von Futter- und Düngemittel durch Tankwagen etc.) zu finanzieren bzw. aufgrund des geringen Umsatzes der Kleingenossenschaften rentabel zu nutzen. Aus diesen Gründen können diese Leistungen von den Kleingenossenschaften den Mitgliedern nicht geboten werden, mit der Konsequenz, daß sich die Mitglieder der Konkurrenz bedienen werden und das nicht nur bei den fehlenden Leistungen der Genossenschaft, sondern

gegebenenfalls auch bei Leistungen, die von der Kleingenossenschaft geführt werden. Das läßt sich beispielsweise am Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen erkennen. Für die Wahrnehmung der Absatzfunktion sind oft kapitalintensive Anlagen erforderlich, die von den Kleingenossenschaften nicht finanziert bzw. wegen des geringen Einzugsgebietes nicht rentabel genutzt werden können, so daß die Kleingenossenschaften vielfach nicht das Absatzgeschäft wahrnehmen. Die Nichtwahrnehmung der Absatzfunktion kann sich aber auch auf das Bezugsgeschäft auswirken. Denn in der heutigen Agrarmarktlage, die in vielen Zweigen durch Überschußproduktion und sinkende Preise gekennzeichnet ist, sind die Landwirte auch an einer langfristigen Sicherung des Absatzes ihrer landwirtschaftlichen Erzeugnisse interessiert. Geht man nun von der Annahme aus, daß die Landwirte demjenigen Landwarenhändler den Vorzug beim Bezug von landwirtschaftlichen Bedarfsartikeln geben werden, der ihnen auch langfristig den Absatz ihrer Erzeugnisse sichert (1), dann wird sich die fehlende Absatztätigkeit der Kleingenossenschaften auch auf deren Betriebsmittelgeschäft negativ auswirken.

Diese Ausführungen zeigen, daß ein unzureichendes Leistungsprogramm der Kleingenossenschaft die Ursache für eine geringe Leistungsbeziehung mit den Einzelmitgliedern sein kann. Das Problem ist aber, daß jede einzelne Kleingenossenschaft, auf sich allein gestellt, oft aus finanziellen und Rentabilitätsgründen nicht in der Lage ist, ihre Leistungserstellung zu verbessern. Diese strukturellen Schwächen können nun durch eine enge Zusammenarbeit einer Gruppe von Genossenschaften oder durch einen engeren wirtschaftlichen Ver-

---

(1) Vgl. hierzu Th. Sonnemann, Aufgaben und Formen der Mitgliederselektion bei ländlichen Genossenschaften, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Göttingen 1968, S. 464.

bund mit der entsprechenden Hauptgenossenschaft überwunden werden (1). Mit diesen beiden Möglichkeiten, die Leistungsfähigkeit der einzelnen Kleingenossenschaften zu verbessern, wollen wir uns nun in getrennter Analyse näher befassen.

ba) Primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit

Hier geht es um die Zusammenarbeit einer Gruppe von Primärgenossenschaften, mit dem Zweck, Funktionen zu übernehmen, die jede Genossenschaft, auf sich selbst gestellt, aus finanziellen oder aus Gründen der Rentabilität (geringe Auslastung) nicht wahrnehmen kann. Dabei ist die Zusammenarbeit, die auf eine Rationalisierung der Geschäftsführung von der, die auf eine Verbesserung der Leistungserstellung abzielt, zu unterscheiden. Im Falle der Rationalisierung der Geschäftsführung werden von jeder kooperierenden Genossenschaft bestimmte betriebswirtschaftliche Funktionen ausgegliedert, die von nun an gemeinsam wahrgenommen werden (z.B. zentrale Buchhaltung mit modernen Datenverarbeitungsanlagen). Da durch diese intergenossenschaftliche Zusammenarbeit der Aktionsbereich der Genossenschaft und auch die Leistungserstellung der Genossenschaft nicht verändert werden, ist nicht damit zu rechnen, daß diese Art der Zusammenarbeit wesentlich - wenn überhaupt - zu einer Verbesserung der Leistungsbeziehungen mit den Mitgliedern führen wird, und daher für unsere Zwecke (Verbesserung der Frequenz mit den größeren Mitgliedern) relativ uninteressant ist.

Demgegenüber zielt die zweite genannte Art der Zusammenarbeit zwischen den Genossenschaften direkt auf eine Verbesserung der Leistungserstellung der kooperierenden Genos-

---

(1) Wir sehen dabei vorläufig von einer Verschmelzung mit anderen Genossenschaften ab. Das Problem der Verschmelzung wird im anschließenden Punkt diskutiert.

senschaften und somit auf eine Verbesserung der Leistungsbeziehungen mit den größeren Mitgliedern ab. So können die Genossenschaften durch gemeinsames Handeln den Mitgliedern neue oder bessere Leistungen bieten, wie z.B. moderne Geräte für die Schädlingsbekämpfung, Loseversand von Futter- und Düngemitteln durch Anschaffung von Tankwagen, Einsatz von Futtermittelberatern, Getreidetrocknungsanlagen etc., Leistungen, die alle darauf abzielen, die Intensität der Leistungsbeziehungen zwischen Kleingenossenschaften und ihren Mitgliedern zu verbessern.

Das Problem dieser intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit liegt nun in den für diese Leistungen erforderlichen Investitionen. Wenn die Wahrnehmung der gemeinschaftlichen Funktion Investitionen mit festem Standort erforderlich macht (z.B. Silos, Getreidetrocknungsanlagen etc.), dann wird der Standort dieser Gemeinschaftsanlagen ein zentrales Problem darstellen. Denn da die Geschäftsführer - wie erwähnt - auf soziale Bedürfnisse wie Anerkennung, Prestige, Macht bedacht sind, diese aber weitgehend von der Größe (gemessen am Umsatz, aber auch an der bebauten Fläche, Zahl der Beschäftigten etc.) des geleiteten Unternehmens abhängen, wird jede Genossenschaft bestrebt sein, die Gemeinschaftsanlagen an ihre Unternehmung anzugliedern. Abgesehen von diesem Motiv, werden die Mitglieder der Genossenschaft, an die die Gemeinschaftsanlage angegliedert wird, gegenüber den Mitgliedern der kooperierenden Genossenschaften komparative Kostenvorteile haben, die sich vor allem durch die geringere Distanz zum Gemeinschaftsunternehmen in niedrigeren Transportkosten und geringeren Zeitverlusten bemerkbar machen. Daher ist zu erwarten, daß auch die jeweiligen Mitgliedergruppen bei der Bestimmung des Standortes eine aktive Rolle spielen und nur dann diesen Investitionen zustimmen werden, wenn die Gemeinschaftsanlagen an ihre Genossenschaft angegliedert oder sie zwischen den kooperierenden Genossenschaften errichtet

werden (1). Das letztere wird aber oft aus technischen Gründen oder aus Kostenerwägungen nicht möglich bzw. nicht tragbar sein. Durch den Standort der Gemeinschaftsanlagen ist also nicht sichergestellt, daß es zwischen den Genossenschaften zu einer Kooperation kommen wird (2).

Demgegenüber wird es bei Kooperationsvorhaben, die Investitionen ohne festen Standort erforderlich machen, wie z.B. Futtermittelberater, Anschaffung von Tankwagen, keine Standortprobleme geben und daher ist anzunehmen, daß diese Art der primärgenossenschaftlichen Zusammenarbeit eher zustande kommen wird als die, die Investitionen mit festem Standort benötigen.Entscheidend ist nun für uns, daß eine primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit möglich ist und damit eine wichtige Voraussetzung geschaffen wird, um die Leistungsbeziehungen zwischen Kleingenossenschaft und größeren Mitgliedern zu verbessern.

Wir müssen uns nun fragen, wie sich diese primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit auf die Leistungsbeziehung zwischen Einzelgenossenschaft und Hauptgenossenschaft auswirkt. Eine spezifische Aussage wird hierzu kaum möglich sein, da die Auswirkungen davon abhängen werden, wie groß die Zahl der kooperierenden Genossenschaften ist, wie intensiv sie miteinander kooperieren usw. Doch generell könnte man sagen, daß, wenn die primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit ausschließlich darauf abzielt, die bisherigen Leistungen der

---

(1) Eine weitere Möglichkeit ware, daß von den kooperierenden Genossenschaften verschiedene Funktionen gemeinsam wahrgenommen werden, und die Gemeinschaftsanlagen auf alle diese Genossenschaften verteilt werden.

(2) In der Praxis konnte dieses Problem bestätigt werden, so z.B. ist zwischen zwei benachbarten Genossenschaften (wegen der Standortfrage) das Zustandekommen eines gemeinschaftlichen Silos und einer gemeinschaftlichen Trocknungsanlage gescheitert.

Kleingenossenschaften durch zusätzliche Dienstleistungen zu verbessern, z.B. durch Futtermittelberater, Loseversand des Futtermittels durch Tankwagen usw., dann werden sich sicherlich die Leistungsbeziehungen zur Zentrale nicht verändern, d.h. der Mehrumsatz, den die Kleingenossenschaften durch die Verbesserung ihrer Leistungen erzielen, wird sich voraussichtlich auch auf die Zentrale niederschlagen.

Die Situation ändert sich aber, wenn die primärgenossenschaftliche Kooperation auch darauf abgestellt ist, Funktionen zu übernehmen, die bereits von der Hauptgenossenschaft wahrgenommen werden, z.B. wenn die Kleingenossenschaften nun ein eigenes Futtermittelwerk erstellen, oder wenn sie durch gemeinsames Handeln sich außergenossenschaftlicher Bezugs- und Absatzwege bedienen (1). In diesen Fällen wird sich mit Sicherheit die Leistungsbeziehung der Kleingenossenschaften zu den Hauptgenossenschaften verschlechtern. Das Problem ist also für die Hauptgenossenschaft, daß durch die primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit die Kleingenossenschaften gegebenenfalls so handeln könnten, als ob sie eine Großgenossenschaft wären und sich dadurch auch die Frequenz zwischen Zentrale und Kleingenossenschaften verschlechtern kann. Da wir uns mit der Problematik der Großgenossenschaft, wozu wir diese Genossenschaftsgruppe auch zählen können (2), noch näher beschäftigen werden, soll hier nicht näher darauf eingegangen werden. Für unsere Zwecke genügt es, hier feststellen zu können, daß durch gemeinsames Handeln einer Gruppe von Genossenschaften sich die Frequenz der

---

(1) Auf diese Problematik kommen wir noch näher bei den kollektiven Gegenmaßnahmen der Kleingenossenschaften gegenüber der Hauptgenossenschaft zurück.

(2) Ohne Zweifel wird es zwischen dieser 'Genossenschaftsgruppe' und einer Großgenossenschaft Unterschiede geben, z.B. eine Großgenossenschaft kann schneller handeln als eine Gruppe von Genossenschaften, aber die Wirkung gegenüber der Hauptgenossenschaft ist ähnlich.

Kleingenossenschaft mit der Zentrale verschlechtern kann.

Abschließend können wir also zur primärgenossenschaftlichen Zusammenarbeit feststellen, daß, wenn diese Zusammenarbeit auf eine Verbesserung der Leistungserstellung und nicht auf eine Rationalisierung der Geschäftsführung der Kleingenossenschaft abzielt, eine höhere Frequenz mit den größeren Einzelmitgliedern erzielt wird. Aber gleichzeitig kann diese Zusammenarbeit bedeuten, daß sich die Frequenz der Kleingenossenschaft mit der Hauptgenossenschaft verschlechtert und somit nicht gewiß ist, ob die Hauptgenossenschaft nun an diesem Wachstum der Kleingenossenschaft partizipieren wird.

bb) Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften

Die strukturellen Schwächen der Kleingenossenschaften können statt durch eine primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit auch dadurch überwunden werden, indem diejenigen Leistungen, die von den Kleingenossenschaften, auf sich selbst gestellt, aus finanziellen oder aus Rentabilitätsüberlegungen den Landwirten nicht erbracht werden können, von den Hauptgenossenschaften erbracht werden. Die Hauptgenossenschaften würden durch ihre ergänzende Aktivität das Leistungsangebot der Genossenschaften gegenüber den Landwirten verbessern und somit auch einen größeren Anteil der Nachfrage nach landwirtschaftlichen Betriebsmitteln bzw. des Angebots von Agrarerzeugnissen von den Landwirten für die Genossenschaften gewinnen können. So könnten die Zentralen beispielsweise durch die Errichtung von Reparaturwerkstätten den Absatz von landwirtschaftlichen Maschinen bei den Primärgenossenschaften fördern oder durch eine intensive Beratungstätigkeit das Futter- und Düngemittelgeschäft fördern.

Die Frage ist nun, welche Bedeutung diese ergänzende Tätigkeit der Zentralen für die Klein- und für die Hauptgenossenschaften hat und welche Konsequenzen sich daraus für die Leistungsbeziehungen zwischen beiden Unternehmen ergeben.

Zunächst wäre festzustellen, daß durch die ergänzende Tätigkeit der Zentralen eine wichtige Voraussetzung geschaffen wird, um die Leistungsbeziehungen zu den Einzelmitgliedern zu verbessern. Das wird sich in einer Erhöhung der Frequenz zwischen Einzelmitgliedern und Primärgenossenschaften bemerkbar machen, so daß die Kleingenossenschaften in einem stärkeren Maße an den Umsätzen der Landwirtschaft partizipieren können. Da anzunehmen ist, daß die Hauptgenossenschaften dafür sorgen werden, daß sich dieser Mehrumsatz der Kleingenossenschaften auch auf ihre Unternehmen niederschlägt (1), wird durch die ergänzende Aktivität der Zentralen auf primärgenossenschaftlicher Ebene das Wachstum der Zentralen und der Kleingenossenschaften gefördert. Aus dieser Sicht besteht also eine Interessenkongruenz zwischen Haupt- und Mitgliedsgenossenschaften.

Aber aus einer anderen Sicht können sich durch die ergänzende Aktivität der Zentrale Interessendivergenzen zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften ergeben. Für die Zentrale kann diese Aktivität nämlich eine Strategie sein, um ihre Position gegenüber den Primärgenossenschaften zu festigen. Denn einerseits kann die Zentrale dadurch verhindern, daß die Kleingenossenschaften ihre strukturellen Schwächen durch primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit oder gar durch Fusion von zwei oder mehreren Genossenschaften zu lösen versuchen, Lösungen, die zu einer Lockerung der Lei-

---

(1) Die Zentrale kann beispielsweise den Kleingenossenschaften nur dann einen Futtermittelberater zur Verfügung stellen, wenn sich die Primärgenossenschaften verpflichten, das Futtermittel bei der Zentrale zu beziehen.

stungsbeziehungen zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften führen würden.

Zum anderen können die Zentralen durch ihre primärgenossenschaftliche Tätigkeit auch einen größeren Einfluß auf die Mitgliedsgenossenschaften ausüben. Denn dadurch, daß die Zentralen teilweise direkte geschäftliche Verbindungen mit den Einzelmitgliedern aufnehmen (z.B. durch Getreidetrocknungsanlagen, durch Reparaturwerkstätten, durch Futtermittelberater) und die Zentralen teilweise für die Wahrnehmung dieser Funktionen ein Netz von Außenstellen errichten werden, können die Hauptgenossenschaften die Mitgliedsgenossenschaften auch über die Landwirte beeinflussen (1). Außerdem könnten die Hauptgenossenschaften dadurch faktisch auch zu jeder Zeit ihre Funktionen auf primärgenossenschaftlicher Ebene über die ergänzende Tätigkeit hinaus erweitern und damit die Interessen der Kleingenossenschaften empfindlich treffen (2). Die Aktivität auf primärgenossenschaftlicher Ebene kann also für die Hauptgenossenschaften ein wichtiges Instrument sein, um ihre Geschäftspolitik gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften durchzusetzen.

Diese Ausführungen zeigen, daß, wenn die immanenten Begrenzungen der Kleingenossenschaften durch eine verstärkte Aktivität der Hauptgenossenschaften überwunden werden sollen, eine Verbesserung der Marktposition der Kleingenossenschaften und damit eine Verbesserung der Leistungsbeziehungen mit den Landwirten erreicht werden kann. Aber gleichzeitig laufen die Kleingenossenschaften Gefahr, in ein stärkeres Abhängigkeitsverhältnis zu der Zentrale zu geraten, mit den

---

(1) Bei der Futtermittelberatung werden die Berater der Zentrale den Landwirten das Futtermittel der Zentrale empfehlen, so daß die Landwirte auch dieses Futtermittel bei ihrer Primärgenossenschaft verlangen werden.

(2) Mit dem Direktgeschäft der Hauptgenossenschaften werden wir uns noch ausführlicher beschäftigen.

damit verbundenen Nachteilen für die Kleingenossenschaften.

Daher ist anzunehmen, daß die Kleingenossenschaften bestrebt sein werden, an den Aktivitäten der Zentralen auf primärgenossenschaftlicher Ebene zu partizipieren. Das können sie dadurch erreichen, indem sie sich an den Investitionen der Zentralen auf primärgenossenschaftlicher Ebene finanziell und verwaltungsmäßig beteiligen, so daß damit Gemeinschaftsunternehmen zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften entstehen können (1). Für die Zentralen kann diese Beteiligung der Primärgenossenschaften den Vorteil haben, daß sie somit finanziell und verwaltungsmäßig weniger belastet werden und sie sich daher an mehreren Projekten beteiligen können. Ob und wieweit sich die Primärgenossenschaften in der Realität an den Investitionen der Zentralen auf primärgenossenschaftlicher Ebene beteiligen werden, läßt sich schwer feststellen, da eine ganze Reihe von Faktoren, zum Teil subjektiver Natur, dafür bestimmend sind (2). Es kann aber doch davon ausgegangen werden, daß die Zentralen versuchen werden, ihre (starke) Position gegenüber den kleineren Genossenschaften durch das Zustandekommen von Gemeinschaftsunternehmen nicht aufzugeben, so daß sie sich bei diesen Unternehmen auch eine Vorzugsposition zu sichern versuchen werden, durch die sie die kleineren Genossenschaften weiterhin beeinflussen können (3).

---

(1) So wurde in einem Verbandsbezirk von der Hauptgenossenschaft, unter Beteiligung von fünf kleineren Ortsgenossenschaften, eine Getreidetrocknungsanlage und ein Silo errichtet. Vgl. zu diesen Gemeinschaftsunternehmen zwischen Zentrale und Ortsgenossenschaften G. Glöy, Konzentration..., a.a.O., S. 140 ff. und derselbe, Stand und Entwicklungstendenzen..., a.a.O., S. 127 f.

(2) So z.B. wird es von der Kooperationsbereitschaft der Zentrale und der Mitgliedsgenossenschaft, von dem gegenseitigen Vertrauen, von der Beurteilung der Marktsituation etc. abhängen.

(3) Im Falle des Zustandekommens eines Gemeinschaftsunternehmens wird dieses sicherlich nicht in der Rechtsform

(Fortsetzung s.nächste S.)

Abschließend können wir nun zu der intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit feststellen, daß sowohl durch die Zusammenarbeit einer Gruppe von Kleingenossenschaften als auch durch das verstärkte Tätigwerden der Hauptgenossenschaften auf der Ebene der Ortsgenossenschaften die strukturellen Schwächen der Kleingenossenschaften überwunden werden und sich dadurch die Leistungsbeziehungen zu den größeren Einzelmitgliedern oder zu den Erzeugergemeinschaften verbessern können. Das Problem ist aber, daß sowohl bei der primärgenossenschaftlichen Zusammenarbeit als auch bei der verstärkten Tätigkeit der Zentralen es zu Kompetenzüberschneidungen zwischen Zentralen und Kleingenossenschaften und damit zu Interessenkonflikten kommen kann, die teilweise die Vorteile der intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit wieder zunichte machen können.

c) Leistungssteigerung durch Verschmelzung

Für die Leistungssteigerung der Kleingenossenschaften haben wir uns bisher einmal mit der Möglichkeit der qualitativen Verbesserung der Geschäftsführung der Kleingenossenschaft und zum anderen mit der intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit befaßt. Nun soll eine dritte Leistungssteigerungsmöglichkeit diskutiert werden, und zwar die der Verschmelzung von zwei oder mehr Kleingenossenschaften zu einer neuen Primärgenossenschaft (1) Bei dieser Analyse wird es uns nicht so sehr darauf ankommen zu ergründen, wie diese Verschmel-

---

der eingetragenen Genossenschaft, sondern in einer anderen Rechtsform, die eine größere Beteiligung der Zentrale zuläßt, funktionieren.

(1) Wir gehen hier von der Annahme aus, daß es sich bei den zu verschmelzenden Genossenschaften um Kleingenossenschaften handelt. Auf die spezielle Problematik, die sich bei der Angliederung einer Kleingenossenschaft an eine Großgenossenschaft ergibt, kommen wir im einzelnen noch zurück.

zung zustande kommt und welche Schwierigkeiten damit verbunden sind (1), sondern vielmehr interessieren uns einmal die möglichen Auswirkungen der Verschmelzung auf die Leistungsbeziehungen der 'neuen' Primärgenossenschaft zu den Einzelmitgliedern und zu den Hauptgenossenschaften und zum anderen, wie die Zentralen diese Auswirkungen zu ihren Gunsten beeinflussen können.

Zunächst wäre festzustellen, daß durch die Fusion von zwei oder mehr Genossenschaften ein umsatzstärkeres Unternehmen resultiert und damit eine wichtige Voraussetzung geschaffen wird, um die Leistungsbeziehungen zu den Einzelmitgliedern zu verbessern. Denn durch die größere Betriebseinheit können neue Funktionen wahrgenommen werden, die vor der Verschmelzung von jeder der verschmelzenden Kleingenossenschaften, auf sich selbst gestellt, aus finanziellen oder aus Gründen der Rentabilität (zu geringe Auslastung) nicht wahrgenommen werden konnten. Mit der Fusion wird oft erst die Voraussetzung geschaffen, um von einer ehrenamtlichen oder nebenamtlichen auf eine hauptamtliche Geschäftsführung überzugehen (2).

Es läßt sich also feststellen, daß durch die Fusion die Leistungsdifferenz zu den Einzelmitgliedern vergrößert wird und dadurch zu erwarten ist, daß sich die Frequenz mit den Mitgliedern verbessert. Soweit sich nun diese höheren Um-

---

(1) Über die ökonomischen und metaökonomischen Schwierigkeiten, die sich zwischen den zu fusionierenden Genossenschaften ergeben können, vgl. P. Schneider, Neuere Entwicklungstendenzen im Bereich der ländlichen Genossenschaftsorganisation, in: ZfgG Bd. 17 (1967), S. 71 ff.

(2) Vgl. Geschäftsbericht des Saarländischen Genossenschaftsverbandes e.V. Saarbrücken 1966, S.12. Vgl. auch F. Dietz, Die Geschäftsführergenossenschaft, in: Mitteilungen der deutschen Landwirtschaftsgesellschaft, 77. Jg., Heft 37, Frankfurt, S. 1230.

sätze auch auf die Zentralen niederschlagen, wird diese Verschmelzung auf primärgenossenschaftlicher Ebene auch im Interesse der Zentralen liegen. Doch das Problem ist, daß das mit der Fusion verbundene höhere Umsatzvolumen, die Übernahme von neuen Funktionen und die zu beobachtende Umstellung von einer neben- auf eine hauptamtliche Geschäftsführung sich auch die Position der fusionierten Genossenschaft gegenüber den Zentralen verbessert. Der für die Kleingenossenschaft charakteristisch starke Kooperativnexus (1) mit den Zentralen wird durch das Größerwerden der angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften abgeschwächt. Es besteht also die Gefahr, daß durch die Fusion die Frequenz mit den Zentralen abnimmt. Die Zentralen werden also in denjenigen Fällen, bei denen durch die Fusion eine fühlbare Verschlechterung der Leistungsbeziehung mit der resultierenden größeren Einheit zu erwarten ist, versuchen, das Verschmelzungsvorhaben zu verhindern.

Um ein Verschmelzungsvorhaben zu verhindern, haben die Hauptgenossenschaften einmal die Möglichkeit, daß sie die Ursachen des bevorstehenden Verschmelzungsvorhabens ergründen und dann versuchen, durch eigene Maßnahmen die festgestellten Schwächen zu beseitigen. Oft handelt es sich dabei um strukturelle Schwächen, die die Zentralen durch die erforderlichen Investitionen (z.B. Silos, Getreidetrocknungsanlagen) und/oder durch eine engere Zusammenarbeit mit den fusionswilligen Genossenschaften (z.B. Zurverfügungstellung von Futtermittelberatern) zum großen Teil abschwächen können (2). Mit dieser Möglichkeit haben wir uns bereits bei

---

(1) Zum Begriff Kooperativnexus vgl. G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, a.a.O., S. 66 ff.

(2) Diese strukturellen Schwächen der Kleingenossenschaften können zum Teil auch durch die Übernahme von neuen Funktionen überwunden werden. Auf diese Möglichkeit kommen wir im einzelnen bei der Analyse der Funktionsteilung zwischen Zentrale und Kleingenossenschaft noch zurück.

der Analyse der intergenossenschaftlichen Zusammenarbeit befaßt.

Wenn es trotz dieser Maßnahmen der Zentrale nicht gelingen sollte, die Existenz der Kleingenossenschaft zu sichern, aber die Verschmelzung mit anderen Genossenschaften vermieden werden soll (1), besteht für die Zentrale auch die theoretische Möglichkeit, die Geschäftstätigkeit der aufzulösenden Genossenschaft selbst zu übernehmen. In diesem Fall würde die Kleingenossenschaft als solche aufhören zu existieren und von nun an als Filiale der Zentrale fungieren. Das Problem ist dabei, daß die Zentrale nur dann die Geschäftstätigkeit der Ortsgenossenschaft übernehmen kann, wenn die Generalversammlung der Primärgenossenschaft dieses beschließt, so daß diese Strategie ausschließlich vom Willen der Einzelmitglieder abhängen wird (2), deren Entscheidung ziemlich offen ist.

Aus diesem Grunde ist für die Zentralen für eine Verhinderung einer Verschmelzung zwischen zwei oder mehr Genossenschaften die oben erwähnte Strategie der Verbesserung der Marktlage der zu fusionierenden Genossenschaft effektiver und sicherer als die Angliederung der 'gefährdeten' Genossenschaft als Filiale der Zentrale.

Anschließend können wir zur Verschmelzungsfrage sagen, daß durch die Fusion zwischen zwei oder mehreren Primärgenossenschaften sicherlich die Leistungsbeziehungen zu den Einzel-

---

(1) Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn die Möglichkeit besteht, daß die Kleingenossenschaft sich einer Großgenossenschaft angliedert.

(2) Es ist zwar richtig, daß nach § 93 b 2 GenG für die Verschmelzung ein Gutachten des Prüfungsverbandes vorliegen muß, aber damit ändert sich nichts an der Tatsache, daß die Mitglieder autonom entscheiden können, ob und mit wem sie verschmelzen wollen.

mitgliedern verbessert werden können, aber gleichzeitig die Gefahr bestehen kann, daß sich die Leistungsbeziehungen zu der Hauptgenossenschaft verschlechtern können, so daß die Zentrale in solchen Fallen versuchen wird, durch eigene Maß nahmen das Verschmelzungsvorhaben zu vermeiden.

d) Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Untersuchung der Beziehungen der Hauptgenossenschaft zu ihren angeschlossenen Kleingenossenschaften war die Frage, wie die Umsätze der größeren landwirtschaftlichen Betriebe für die genossenschaftliche Organisation bzw. für die Zentrale gewonnen werden können. Dabei waren wir davon ausgegangen, daß die Leistungsbeziehungen zwischen Genossenschaft und Mitglied von der Leistungsfähigkeit der Genossenschaft determiniert werden. Wir haben daher in diesem Abschnitt die Möglichkeit diskutiert, wie die Kleingenossenschaft entweder auf eigener Kraft, mit Hilfe der Hauptgenossenschaft oder durch kollektives Handeln mit anderen Genossenschaften ihre Leistungsfähigkeit verbessern könnte. Die Ergebnisse dieser Analyse können wir nun thesenhaft folgendermaßen zusammenfassen:

- Durch eine qualitative Verbesserung des dispositiven Faktors, einer engeren Kooperation zwischen benachbarten Genossenschaften, einem engeren Verbund mit der Hauptgenossenschaft und gegebenenfalls durch eine Verschmelzung, kann die Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaft erhöht und dadurch eine wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung der Leistungsbeziehung mit den größeren landwirtschaftlichen Betrieben und Erzeugergemeinschaften geschaffen werden.
- Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaft hat zur Folge, daß die Leistungsdifferenz zu der Hauptgenossenschaft abnimmt und somit die Gefahr besteht, daß auch die Leistungsbeziehungen zu der Hauptgenossen-

schaft sich verschlechtern.

Aus diesen Ergebnissen folgt nun die These, daß die Hauptgenossenschaft die Leistungsfähigkeit der angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften immer dann, aber nur soweit fördern und aktiv unterstützen wird, wie sich damit nicht ihre Leistungsbeziehungen zu den Kleingenossenschaften verschlechtern.

3. Rationalisierung der Bezugs- und Absatzwege durch die Direktbeziehung der Zentralen

Führen wir uns noch einmal den Ausgangspunkt unserer Analyse zu den Kleingenossenschaften vor Augen. Wir waren von der Feststellung ausgegangen, daß für die Zentrale das Problem der Kleingenossenschaften darin liegt, daß sie für die größeren landwirtschaftlichen Betriebe und die in zunehmendem Maße aufkommenden Erzeugergemeinschaften nicht die geeigneten Marktpartner sind, so daß sich diese Nachfrager bzw. Anbieter außergenossenschaftliche Bezugs- und Absatzwege suchen werden. Um dieses nicht genutzte Wachstumspotential für die Hauptgenossenschaft zu erfassen, hatten wir zwei Möglichkeiten erwähnt, und zwar entweder durch eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaft oder durch eine Direktbeziehung zwischen Zentrale und Einzelmitglied. Mit der Möglichkeit der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Kleingenossenschaften haben wir uns im vorangegangenen Punkt beschäftigt, so daß wir uns jetzt der Möglichkeit der Direktbeziehung zuwenden wollen.

a) Die Bedeutung der Direktbeziehung

Unter Direktbeziehung sind die im Dreiecksverhältnis 'Zentrale-Primärgenossenschaft-Einzelmitglied' direkten Verbindungen zwischen Zentrale und Einzelmitglied zu verstehen (1).

---

(1) Den Begriff 'Direktbeziehung' verwendet z.B. R. Pfüller, Der Genossenschaftsverbund, a.a.O., S. 105.

Für den Warenverkehr würde das Direktgeschäft bedeuten, daß die Hauptgenossenschaft die landwirtschaftlichen Bedarfsgüter direkt an die Einzelmitglieder liefern würde und von diesen auch direkt deren Agrarerzeugnisse in Empfang nehmen würde. Die Waren würden also nicht mehr über die Primärgenossenschaft laufen. Durch diese Direktbelieferung bzw. -abnahme können Kosten erspart werden wie z.B. die Lagerkosten bei den Primärgenossenschaften, geringere Umschlagshäufigkeit der Ware, und diese Kostenersparnisse würden es erlauben, den größeren landwirtschaftlichen Betrieben bessere (kostengünstigere) Leistungen zuteil werden zu lassen, mit dem Resultat, daß die Leistungsbeziehungen zu den größeren landwirtschaftlichen Betrieben verbessert werden könnten (1). Die Rationalisierung der genossenschaftlichen Bezugs- und Absatzwege könnte also zu einer höheren genossenschaftlichen Warenerfassung führen.

b) Die verschiedenen Formen des Direktgeschäftes und ihre Konsequenzen

Je nach der Beteiligung der Primärgenossenschaft an dem Direktgeschäft der Zentrale können wir einmal das Streckengeschäft und zum anderen das 'reine Direktgeschäft' unterscheiden (2). Mit diesen beiden Formen des Direktgeschäftes

---

(1) Durch das Direktgeschäft wird die Leistungsdifferenz zu den größeren Einzelmitgliedern vergrößert, so daß damit eine wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung der Leistungsbeziehungen geschaffen wird.

(2) Es könnte noch eine weitere Möglichkeit des Direktgeschäftes, und zwar das Vermittlungsgeschäft angeführt werden. In diesem Fall vermittelt die Primärgenossenschaft die Geschäfte, aber sie handelt weder im eigenen Namen noch in eigener Rechnung. Die Ware wird direkt von der Zentrale an die Landwirte geliefert bzw. sie liefern ihre Agrarerzeugnisse direkt an die Hauptgenossenschaft. Die Rechnung wird auf den Namen des Leistungsempfängers ausgestellt. Die Genossenschaft erfährt also dadurch weder eine finanzielle Belastung, noch sind damit für sie Risiken irgendwelcher Art verbunden. Für ihre Vermittlungstätigkeit erhält sie von der Zentrale eine Provision.

wollen wir uns anschließend näher befassen, wobei uns insbesondere die Konsequenzen, die sich daraus für die Leistungsbeziehungen zu den größeren landwirtschaftlichen Betrieben und für die Beziehungen Zentrale - Kleingenossenschaften ergeben, interessieren.

Befassen wir uns zunächst mit dem Streckengeschäft. Beim Streckengeschäft wird die Hauptgenossenschaft ihre Bedarfsgüter direkt an die Landwirte liefern und von diesen auch direkt die landwirtschaftlichen Erzeugnisse entgegennehmen, aber die Angebots-, Auftrags- und Zahlungswege laufen über die Primärgenossenschaften. Die Primärgenossenschaft erfährt durch das Streckengeschäft keine ökonomischen Nachteile, da dieses Direktgeschäft von der Zentrale so abgerechnet wird, als würde es sich um ein Geschäft, das über die Primärgenossenschaft läuft (auch Lagergeschäft bezeichnet (1)), handeln. Die Direktbelieferung von landwirtschaftlichen Bedarfsgütern von der Zentrale an die Einzelmitglieder bzw. die Direktabnahme von Agrarerzeugnissen ermöglicht aber die Einsparung von Kosten (z.B. Lagerkosten bei den Primärgenossenschaften, geringere Umschlagshäufigkeit) und es können gegebenenfalls kostengünstigere Transportmittel eingesetzt werden. Dadurch können nun den Einzelmitgliedem bessere Leistungen erbracht werden mit dem Resultat, daß sich die Leistungsbeziehungen zu den größeren landwirtschaftlichen Betrieben verbessern.

Durch das Streckengeschäft können also einerseits die Kleingenossenschaften Aufträge erledigen, die ihnen sonst entgangen wären und zum anderen sichert sich die Hauptgenossen-

---

(1) Die Bezeichnung 'Lagergeschäft' kommt daher, weil die Primärgenossenschaft hierbei auch die Funktion der Lagerhaltung wahrnimmt. Vgl. zum Begriff Lagergeschäft R. Henzler, Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, a.a.O., S. 140; und H.-J. Pärmien, Markt- und Mitgliederbeziehungen..., a.a.O., S. 142.

schaft damit diese Aufträge in voller Höhe, d.h. sie vermeidet durch das Direktgeschaft die primärgenossenschaftlichen Fremdgeschäfte. Das Streckengeschäft kommt also sowohl den Wachstumsbestrebungen der Kleingenossenschaften als auch denen der Zentrale entgegen, so daß auf Grund dieser Interessenkongruenz auch anzunehmen wäre, daß das Streckengeschäft in der genossenschaftlichen Praxis weite Verbreitung findet. Da weder global noch für einzelne Verbandsbezirke hierzu Statistiken vorliegen, konnte der Umfang, den das Streckengeschäft in der Realität einnimmt, nicht ermittelt werden. Es konnte lediglich in Erfahrung gebracht werden, daß in allen Verbandsbezirken diese Geschäfts üblich sind und von den Geschäftsführern, soweit es sich dabei um Geschäfte handelt, die von der Genossenschaft ohne Streckengeschäft nicht ausgeführt werden können, auch aktiv gefördert werden.

Die zweite Art des Direktgeschäftes der Zentrale haben wir als 'reines Direktgeschäft' bezeichnet. In diesem Fall werden die Geschafte der Zentrale mit den Einzelmitgliedern ohne Beteiligung der Mitgliedsgenossenschaften abgewickelt. Alle Funktionen, die dieses Direktgeschäft erfordert wie z.B. Auftragsannahme, Abrechnung, Lieferung, Bezahlung etc. werden von der Zentrale übernommen, so daß sie durch das reine Direktgeschäft neben der Großhandelsfunktion (gegenüber den Mitgliedsgenossenschaften) auch die Einzelhandelsfunktion wahrnehmen wird. Die Zentrale kann nun durch die Direktbeziehungen Geschäfts erledigen, die von den Kleingenossenschaften nicht wahrgenommen werden. So zum Beispiel hatten wir festgestellt, daß die Kleingenossenschaften in der Regel nicht im Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen tätig sind, so daß diese Funktion direkt von der Hauptgenossenschaft wahrgenommen werden könnte. Die Zentrale könnte durch das reine Direktgeschäft auch geschäftliche Verbindungen mit den größeren landwirtschaftlichen Betrieben oder Erzeugergemeinschaften aufnehmen, die von den Kleingenossenschaften nicht leistungsgerecht versorgt wer-

den können. Mit anderen Worten, die Zentrale kann durch das reine Direktgeschäft ergänzend zu den Aktivitäten der Primärgenossenschaften tätig werden und damit Kompetenzüberschneidungen mit den Mitgliedsgenossenschaften vermeiden. Wenn auch die Kleingenossenschaften an diesem reinen Direktgeschäft nicht partizipieren, können sie einen indirekten Vorteil erzielen. Denn eine verstärkte Aktivität der Zentrale in der Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen kann sich positiv auf die Umsatzentwicklung des Betriebsmittelgeschäftes der Kleingenossenschaften auswirken (Verkoppelung von Bezug- und Absatzgeschäft) (1).

Doch mit dem reinen Direktgeschäft sind auch Nachteile bzw. Gefahren für die Mitgliedsgenossenschaften verbunden. Denn einerseits werden durch die Aktivitäten der Zentrale auf primärgenossenschaftlicher Ebene den Kleingenossenschaften Wachstumschancen genommen, die sie gegebenenfalls durch das Zusammenwirken oder durch die Verschmelzung mit anderen Primärgenossenschaften hätten in der Zukunft wahrnehmen können. Zum anderen besteht die latente Gefahr, daß die Zentrale ihre Geschäftsaktivität über die die Kleingenossenschaften ergänzende Tätigkeit hinaus erweitert und es dadurch zu Kompetenzüberschneidungen mit den Mitgliedsgenossenschaften kommt (2), auf deren negative Auswirkungen wir noch im einzelnen im nachstehenden Punkt eingehen werden. Diese Ausführungen dürften aber genügen, um zu zeigen, daß das reine Direktgeschäft zwar den Wachstumsbestrebungen der Hauptgenossenschaft, aber nicht oder nur geringfügig den der Kleingenossenschaften entgegenkommt. Denn für Mitgliedsgenossenschaf-

---

(1) Auf diese Verkoppelung von Bezug und Absatz hatten wir bereits an früherer Stelle hingewiesen.

(2) Auf diesen Konflikt weist z.B. Meyerholz hin. Vgl. M. Meyerholz, Raiffeisen-Genossenschaften, a.a.O., S. 134.

ten wird das Direktgeschäft bestenfalls einen indirekten Wachstumseffekt haben und es ist eher damit zu rechnen, daß sich das reine Direktgeschäft - ceteris paribus - negativ auf das Wachstum der Kleingenossenschaften auswirkt (1).

Es sei abschließend noch darauf hingewiesen, daß das reine Direktgeschäft auch als 'Mitgliedergeschäft' bezeichnet werden kann (2), wenn die Landwirte direkt (nicht über die Primärgenossenschaften) Mitglied der Hauptgenossenschaft oder der von ihr gegründeten Tochterunternehmen werden (3). Diese Direktmitgliedschaft hat für die Hauptgenossenschaft den Vorteil, daß einerseits damit eine engere Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Produzenten möglich ist und andererseits die Zentrale eine geringere finanzielle Belastung dadurch erfährt (4). Diese Direktmitgliedschaft läßt sich in der Praxis vor allem für den Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen beobachten (5).

---

(1) Bei unseren Ausführungen über die Funktionsteilung zwischen Zentrale und Kleingenossenschaften werden wir uns näher mit dieser Aussage beschäftigen.

(2) Wenn diese Direktmitgliedschaft nicht existieren würde, wäre das reine Direktgeschäft unter das Nichtmitgliedergeschäft der Zentrale zu subsumieren, da die Mitgliedsgenossenschaften nicht an diesem Geschäft partizipieren.

(3) Die Direktmitgliedschaft der Landwirte (vornehmlich Großgrundbesitzer) existierte bereits sowohl bei den Zentralgenossenschaften Raiffeisen'scher als auch bei den Haas' scher Prägung. Vgl. hierzu H. Bästlein, Die Rechtsformen der Zentralgenossenschaften, Diss. Hamburg 1931, S. 45, und J. Rabens, Die Organisation im Deutschen Genossenschaftswesen, Mannheim, Berlin, Leipzig 1926, S. 57.

(4) Zu den Vorteilen dieser Direktmitgliedschaft vgl. die ausführlichen Aussagen von J. Brixner, Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, Diss., Münster 1961, und über die finanziellen Vorteile R. Pfüller, Neue Formen der Kapitalaufbringung im Genossenschaftsverbund, in: ZfgG Bd. 14 (1964), S. 398 f.

(5) Hier handelt es sich in der Regel um Mitgliedschaft bei Tochterunternehmen der Hauptgenossenschaft, so z.B. die "Naturelle Südsaft AG." oder "Unterland Konserven und Tiefkühlkost AG". Vgl. hierzu auch unsere entsprechenden Ausführungen auf S. 193.

Auf die Frage, welche Funktionen nun durch das Lagergeschäft, welche durch das Strecken- oder reine Direktgeschäft wahrgenommen werden oder welche Tendenz sich in dieser Hinsicht in der Praxis abzuzeichnen scheint und welche Beteiligung die Einzelmitglieder (Direktmitgliedschaft) oder die Mitgliedsgenossenschaften (Gemeinschaftsunternehmen) dabei haben werden, wird im einzelnen noch bei der Analyse der Funktionsteilung zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften einzugehen sein.

c) Die Bedeutung des Direktgeschäftes für die Hauptgenossenschaften

Um die Bedeutung des Direktgeschäftes für die Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaften zu erkennen, wollen wir uns noch einmal einige Ergebnisse der Wachstumsanalyse des Bezugs- und Absatzgeschäftes in Erinnerung rufen. Wir hatten festgestellt, daß die Aktivitäten der Hauptgenossenschaften vornehmlich mit dem landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft (Bezugsgeschäft) identifiziert werden und somit auch der Erfolg des Unternehmens an der Wachstumsentwicklung dieses Betriebszweiges gemessen wird. Aus diesem Grund wird der erfolgsbestrebte Manager interessiert sein, im Betriebsmittelgeschäft hohe Wachstumsraten zu erzielen. Da nun festgestellt werden konnte, daß die Gesamtnachfrage nach landwirtschaftlichen Betriebsmitteln nur geringfügig wächst und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in der Zukunft nur geringfügig wachsen wird, können die Hauptgenossenschaften im Betriebsmittelgeschäft de facto nur durch Marktanteilsverbesserung wachsen. Dazu müßte aber die Hauptgenossenschaft leistungsfähiger als die Konkurrenten sein. Es konnte aber bereits auch festgestellt werden, daß die Hauptgenossenschaften nur geringe Aussichten haben, durch Leistungssteigerungsmaßnahmen zur marktoffenen Seite hin (Rückwärtsintegration) beim Betriebsmittelgeschäft einen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen.

Aus diesem Grund kommt nun den Leistungssteigerungsmaßnahmen zu der Mitgliederseite hin eine besondere Bedeutung für die Marktanteilsverbesserung der Hauptgenossenschaften zu. Hier setzt nun die Direktverbindung der Zentrale mit den Landwirten an, die darauf abzielt, durch Rationalisierung der Lieferungswege eine Leistungssteigerung zu erzielen und dadurch einen größeren Teil der Nachfrage der Landwirtschaft nach Betriebsmitteln für die Zentrale zu erfassen. Dem Direktgeschäft kommt schon deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil, wie wir feststellen konnten, die Fremdgeschäfte der Einzelmitglieder relativ hoch sind, die aber durch die Direktbeziehungen erfaßt werden können. Das Direktgeschäft ist für die Hauptgenossenschaften für eine Marktanteilsverbesserung im Betriebsmittelgeschäft eine wichtige Geschäftspolitik. Aber auch im Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen ist das Direktgeschäft für die Wachstumspolitik der Zentrale von Bedeutung. Denn da die Kleingenossenschaften in der Regel nicht oder nur in geringem Maße die Absatzfunktion wahrnehmen, aber - wie wir sahen - der Absatz auch Einfluß auf die Umsatzentwicklung des Bezugsgeschäftes hat, kann die Zentrale durch das Direktgeschäft einmal Einfluß auf das Betriebsmittelgeschäft nehmen und zum anderen wird sie durch die Absatzfunktion selbst zum Wachstum ihrer Unternehmung beitragen (1).

Das Direktgeschäft ist für die Wachstumspolitik der Zentrale auch in einer weiteren Hinsicht von Bedeutung. Die Hauptgenossenschaft kann nämlich das Direktgeschäft auch als Instrument zur Durchsetzung ihrer Geschäftspolitik - Wachstumspolitik - bei den Kleingenossenschaften verwenden. Denn, wie wir bereits feststellen konnten, kann die Zentrale, wenn sie einmal auf der primärgenossenschaftlichen Ebene tätig ist und hierzu gegebenenfalls ein Netz von Außenstellen er-

---

(1) Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß das zukünftige Wachstum der Hauptgenossenschaft insbesondere in der Absatzfunktion zu sehen wäre.

richtet hat, de facto zu jeder Zeit das Direktgeschäft über die die Primärgenossenschaften ergänzende Tätigkeit erweitern und dadurch die Effizienz der Kleingenossenschaften empfindlich treffen, und nicht selten dürfte gar damit die langfristige Existenz der Ortsgenossenschaft in Frage gestellt sein. Die Zentrale könnte also durch die Aufnahme bzw. vorübergehende Intensivierung des reinen Direktgeschäftes oder gegebenenfalls nur unter Androhung, solches zu tun, oft eine Änderung im Verhalten der Kleingenossenschaften zu ihren Gunsten herbeiführen. Diese Strategie kann die Zentrale zum Beispiel anwenden, wenn die Kleingenossenschaften nicht die Leistungen der Hauptgenossenschaft in Anspruch nehmen (primärgenossenschaftliche Fremdgeschäfte) (1) oder wenn die Kleingenossenschaften nicht bereit sind, der Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaft nachzukommen, oder die Hauptgenossenschaft kann durch die Intensivierung des Direktgeschäftes gar eine Verschmelzung von Primärgenossenschaften verhindern. Das Direktgeschäft kann somit als ein wichtiges Instrument zur Durchsetzung der Geschäftspolitik der Zentrale bei den Kleingenossenschaften gesehen werden (2).

Mit den Direktbeziehungen ist unmittelbar noch ein weiterer wichtiger Vorteil für die Zentrale verbunden. Denn die Zen-

---

(1) Wie wir festgestellt haben, ist in der Regel die Frequenz zwischen Hauptgenossenschaft und Kleingenossenschaft relativ hoch, so daß eine Frequenzverbesserung im allgemeinen nicht möglich ist. Doch in einigen Fällen wird die Kleingenossenschaft sich aufgrund von außerökonomischen Motiven, z.B. persönlichen Momenten des Geschäftsführers, anderer Bezugs- und Absatzquellen bedienen. Vgl. zu diesen Momenten Th. Sonnemann, Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien. ZfgG Bd.14 (1964), S. 39.

(2) Auf die Möglichkeiten der Kleingenossenschaften, sich allein oder zusammen mit anderen Primärgenossenschaften dieser Geschäftspolitik der Zentrale zu widersetzen, werden wir noch eingehen.

trale kann dadurch einerseits den Einzelmitgliedern direkt Informationen über die Vorteile ihrer Leistungen zuleiten, mit dem Ziel, daß die Landwirte bei ihrer Primärgenossenschaft diese Leistungen verlangen (z.B. Futtermittel). Zum anderen wird die Zentrale durch die direkten geschäftlichen Verbindungen mit den Einzelmitgliedern auch Informationen über die Geschäftsaktivitäten ihrer Mitgliedsgenossenschaften in Erfahrung bringen, so zum Beispiel über Preise, ob sie die Informationen der Zentrale (z.B. Zeitschriften) weitergibt usw. Diese Informationen ermöglichen der Zentrale, bei nicht erwünschten oder für sie nachteiligen geschäftspolitischen Aktivitäten der Mitgliedsgenossenschaften rechtzeitig die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten (1).

Insgesamt gesehen läßt sich feststellen, daß das Direktgeschäft den Wachstumsbestrebungen der Zentrale entgegenkommt und daher zu erwarten ist, daß es auch in der Praxis eine steigende Bedeutung einnehmen wird. Damit wird aber das Problem der Funktionsteilung zwischen Zentrale und Primärgenossenschaften aufgeworfen, das anschließend behandelt werden soll.

4. Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften

Die Ausführungen über die direkten geschäftlichen Verbindungen zwischen Hauptgenossenschaften und Landwirten zeigen

---

(1) Selbst der Prüfungsverband kann der Zentrale solche Informationen nicht vermitteln, da dieser faktisch nur durch seine Prüfungstätigkeit, die gesetzlich nur alle zwei Jahre (vgl. § 53, Abs. 1 GenG) in der Praxis allerdings oft jährlich durchgeführt wird, einen genauen Einblick in die Geschäftspraktiken der Genossenschaften erhält. Über die täglichen geschäftspolitischen Praktiken, die vor allem die Zentrale interessieren, ist der Verband in der Regel nur wenig, wenn überhaupt, orientiert.

bereits, daß die traditionelle Vorstellung über den dreistufigen genossenschaftlichen Aufbau und die Funktionsteilung zwischen Zentrale als Großhändler und Produzent (z.B. Herstellung von Mischfutter) und den Primärgenossenschaften als Einzelhändler nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Die zunehmende Aktivität der Zentrale auf der Einzelhandelsebene wirft aber die Frage nach der Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften auf, d.h. die Frage, welche Funktionen durch das reine Direktgeschäft,, welche durch das Streckengeschäft und schließlich welche durch das Lagergeschäft wahrgenommen werden bzw. welche Tendenz sich in dieser Hinsicht in der Praxis abzeichnet. Mit diesen Fragen wollen wir uns hier näher befassen. Dabei soll die Analyse der Funktionsteilung für das Bezugs- und das Absatzgeschäft getrennt voneinander behandelt werden.

a) Funktionsteilung im Bezugsgeschäft

Es soll bei dieser Analyse davon ausgegangen werden, daß die Hauptgenossenschaften nur diejenigen Funktionen auf der Einzelhandelsebene wahrnehmen werden, die von den Kleingenossenschaften nicht bzw. von den Hauptgenossenschaften leistungsfähiger wahrgenommen werden können (1). Damit beschränkt sich unsere Analyse auf die Frage, bei welchen Leistungen die Hauptgenossenschaften gegenüber den Kleingenossenschaften in der Einzelhandelsfunktion komparative Vorteile haben und bei welchen Leistungen der umgekehrte Fall eintritt. Um diese Analyse nicht für jede einzelne Leistung durchführen zu müssen, haben wir die Leistungen der Beschaffungsfunktion in drei Gruppen zusammengefaßt, und zwar die Massenbedarfsgüter, die Investitionsgüter und die Sofortbedarfsgüter, bei denen nun die oben gestellte Frage geklärt werden soll.

---

(1) Die Zentralen könnten natürlich auch Funktionen auf der Einzelhandelsebene übernehmen, bei denen sie keinen komparativen Vorteil haben. Aber mit diesem Punkt wollen wir uns hier nicht beschäftigen.

aa) Massenbedarfsgüter: Als Massenbedarfsgüter sind diejenigen landwirtschaftlichen Betriebsmittel zu bezeichnen, die in großen Mengen von der Landwirtschaft verwendet werden (z.B. Dünge- und Futtermittel) und das nicht nur von den größeren landwirtschaftlichen Betrieben, sondern auch teilweise von den kleineren Betrieben. Dieser hohe mengenmäßige Verbrauch an Massenbedarfsgütern schlägt sich auch in einem hohen Anteil an den Ausgaben der Landwirtschaft nieder (vgl. hierzu Tabelle 6). Aus diesem Grund ist einerseits anzunehmen, daß die Landwirte sich insbesondere bei den Massenbedarfsgütern über die verschiedenen Marktangebote informieren werden, da bereits geringe Preisdifferenzen für die Landwirte relativ hohe (absolute)Ersparnisse bzw. Mehrkosten bedeuten (1). Andererseits, da es sich bei den Massenbedarfsgütern um umsatzstarke und für die Landwirtschaft wichtige Betriebsmittel handelt (Grundleistungen), werden die Lieferanten (private und genossenschaftliche) auch daran interessiert sein, einem großen Anteil dieser Umsätze für ihre Organisation zu gewinnen (2).

Diese zwei Tatbestände - die kaufbewußten Landwirte und die absatzinteressierten Lieferanten - führen dazu, daß auf den Märkten für landwirtschaftliche Massenbedarfsgüter ein starker Wettbewerb existiert und somit diese Märkte relativ wettbewerbsempfindlich sind (3). Dieser starke Wettbewerb (4)

---

(1) Wir setzen dabei gleiche Qualität der Güter voraus.

(2) Wir hatten bereits festgestellt, daß der Erfolg der Hauptgenossenschaften, insbesondere an der Umsatzentwicklung der für die Landwirtschaft wichtigsten und umsatzstärksten Betriebsmittel - zu denen die Massenbedarfsgüter gehören -, gemessen wird.

(3) Jeder einzelne Lieferant von landwirtschaftlichen Massenbedarfsgütern sieht sich einer relativ elastischen Nachfrage gegenüber, d.h. bereits kleine Preisdifferenzen führen zu hohen Umsatzeinbußen bzw. zu einem hohen Umsatzzuwachs. Der Markt für Mischfutter ist weniger wettbewerbsempfindlich als der des Düngemittels. Denn bei Mischfutter lassen sich zwischen den einzelnen Herstel-

(Fortsetzung s.nachste S.)

wirkt sich u.a. darin aus, daß die Preise für landwirtschaftliche Massenbedarfsgüter, wie Tabelle 15 zeigt, in den letzten Jahren trotz steigender Kosten (1) annähernd konstant geblieben sind.

Damit nun die ländlichen Genossenschaften unter der hier kurz skizzierten schwierigen Ertrags- und Wettbewerbslage bei den Massenbedarfsgütern das Ziel der Marktanteilsvergrößerung verwirklichen können, ist die ländliche Genossenschaftsorganisation zu Rationalisierungsmaßnahmen gezwungen. Nur so wird es möglich sein, die Rückläufigkeit der Bruttospannen bei den Massenbedarfsgütern aufzufangen und damit den erreichten Marktanteil zu halten bzw. einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Die Rationalisierung wird nun insbesondere beim Verteilersystem innerhalb des dreistufigen genos-

---

lern Qualitätsunterschiede feststellen, die von den einzelnen Verbrauchern nebst ihren Auswirkungen kaum festgestellt werden können. Das führt dazu, daß, wenn sich ein Landwirt einmal für ein Mischfutter entschieden hat, er nicht wegen einer kleinen Preisdifferenz den Lieferanten wechseln wird. Aber wenn diese Preisdifferenz längere Zeit anhält und der Qualitätsunterschied nicht erheblich ist, kann man annehmen, daß der Landwirt über kurz oder lang doch den Lieferanten wechseln wird. Bei Düngemitteln bestehen kaum Qualitätsunterschiede zwischen dem Angebot der Hauptgenossenschaften und dem der Konkurrenz, da beide die Düngemittel nicht selber herstellen, sondern von der Schwerindustrie beziehen. Daher ist anzunehmen, daß der Düngermarkt wettbewerbsempfindlicher ist als der Futtermittelmarkt.

(4) Es ist außerdem zu berücksichtigen, daß die Gesamtnachfrage nach landwirtschaftlichen Betriebsmitteln in den letzten Jahren nur unwesentlich gewachsen ist, so daß die Lieferanten nur durch Marktanteilsverbesserung wachsen können, was zu einem zusätzlichen Wettbewerbsdruck führt. Vgl. hierzu Tabelle 7.

---

(1) Insbesondere sind die Kosten für Löhne und Gehälter gestiegen. Vgl. hierzu G. Dutsch, Die Organisation der genossenschaftlichen Warenwirtschaft..., a.a.O., S. 190 f.

Tabelle 15

Index der Einkaufspreise für landwirtschaftliche Massenbedarfsgüter
(1962/63 = 100)

Jahr	Handelsdünger (1)	Futtermittel (1)
1962/63	100	100
1963/64	110	100
1964/65	107	101
1965/66	107	105
1966/67	108	106
1967/68 (2)	107	104
1968/69	108	103

(1) Hier wurden die Preise von verschiedenen Worten von Dünge- und Futtermitteln berücksichtigt. Bei Düngemitteln: Stickstoff, Phosphat, Kali und Kalk. Bei Futtermitteln: Futtergetreide, Kleie, Ölkuchen oder Schrot, tier. Futtermittel und Mischfuttermittel.

(2) Ab Januar 1968 einschließlich Mehrwertsteuer.

Quelle: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Jg. 1970, S. 246.

senschaftlichen Aufbaus anzusetzen haben (1). Denn gerade bei den Massenbedarfsgütern werden durch eine Direktbelieferung von den Hauptgenossenschaften an die Landwirte (2), gegenüber

(1) Mit der Rationalisierungsmöglichkeit durch Rückwärtsintegration (zur marktoffenen Seite hin) hatten wir uns bereits beschäftigt und dabei feststellen können, daß hier kaum noch Rationalisierungsmöglichkeiten bestehen.

(2) Die Direktbelieferung an die Landwirte wird nicht nur durch die 'Hauptstelle' der Hauptgenossenschaften, son-
(Fortsetzung s.nächste S.)

dem Lagergeschäft, erhebliche Kostenvorteile erzielt, die es ermöglichen, den Landwirten bessere Leistungen zuteil werden zu lassen. So wird durch die Direktbelieferung der kostspielige Umschlag der Waren vermieden und es können gegebenenfalls auch kostengünstigere Transportmittel (z.B. Loseversand von Futtermitteln oder flüssigen Düngemitteln durch Tankwagen) eingesetzt werden (1).

Es bestehen also komparative (Kosten-)Vorteile dadurch, daß die Massenbedarfsgüter direkt von den Hauptgenossenschaften an die Landwirte statt über die Primärgenossenschaften geliefert werden. Es ist somit zu erwarten, daß sich in der Praxis bei den Massenbedarfsgütern die Direktbelieferung durchsetzen wird. Das läßt sich auch in der Praxis bestätigen. Es wäre aber noch die Frage zu klären, ob sich bei diesem Direktgeschäft nun das Strecken- oder das reine Direktgeschäft, also ohne Beteiligung der Primärgenossenschaften, durchsetzen wird.

Geht man nun davon aus, daß es sich bei den Massenbedarfsgütern um Betriebsmittel handelt, deren Bedarf von den Landwirten schon sehr lange vor deren Verwendung ermittelt werden kann, dann werden die Landwirte auch die Möglichkeit haben, sich vor dem Kauf ausgiebig über das Marktangebot zu informieren und dabei auch Angebote von marktferneren Liefe-

---

dern auch von deren Außenlagern (werden auch als Mittelpunktlager bezeichnet, weil sie inmitten einer Gruppe von Ortsgenossenschaften liegen) erledigt.

(1) Ein weiterer Kostenvorteil könnte in der Ersparnis der Lagerkosten bei den Primärgenossenschaften gesehen werden. Doch es ist dabei zu bedenken, daß die Lagerfunktion, die bei den Primärgenossenschaften durch die Direktbelieferung entfällt, nun aber von den Hauptgenossenschaften oder von den Landwirten übernommen werden muß und dadurch gegebenenfalls die Ersparnisse der Lagerkosten der Primärgenossenschaften wieder absorbiert werden. Es ist also nicht sichergestellt, daß durch die Direktbelieferung Lagerkosten eingespart werden.

ranten zu berücksichtigen (1). Mit anderen Worten kommt dem Standort des Lieferanten bei den Massenbedarfsgütern keine große Bedeutung zu. Das bedeutet in unserem Zusammenhang, daß die Hauptgenossenschaften gegenüber den kundennäheren Kleingenossenschaften keinen Nachteil haben. Die modernen Kommunikationsmedien ermöglichen es auch, daß die Hauptgenossenschaften ihr Angebot direkt an die Landwirte unterbreiten und von diesen direkt die Aufträge und Zahlungen entgegennehmen. Diese Tätigkeit wird noch dadurch erleichtert, daß die mit diesem Massenbedarfsgeschäft verbundene Beratungsfunktion wie z.B. Futtermittelberatung, Beratung für die Lagerung von Düngemitteln usw., die von den Kleingenossenschaften aus Kostengründen nicht gewährt werden kann, bereits in der Praxis von den Hauptgenossenschaften übernommen worden ist. Die Direktverbindungen, die durch die Beratungsfunktion und durch die Direktbelieferung zwischen Hauptgenossenschaft und Landwirten bei den Massenbedarfsgütern bestehen, in Verbindung mit den modernen Kommunikationsmedien, lassen annehmen, daß diejenigen Funktionen, die beim Strekkengeschäft die Primärgenossenschaften übernehmen würden, ohne nennenswerte zusätzliche Kosten von den Hauptgenossenschaften übernommen werden können. Das läßt den Schluß zu, daß das reine Direktgeschäft gegenüber dem Streckengeschäft komparative Vorteile hat, denn durch das reine Direktgeschäft können die Kosten, die diese Funktionen bei den Primärgenossenschaften verursachen würden, gespart werden.

Damit kommen wir nun zur Feststellung, daß die Hauptgenossenschaften gegenüber den Kleingenossenschaften bei der Versorgung der Landwirte mit Massenbedarfsgütern komparative Kostenvorteile haben. Aufgrund der schwierigen Wettbewerbs-

---

(1) Diese Frühbestellungen werden von der Industrie und Lieferanten bei Düngemitteln durch spezielle Preis- und Rabattsysteme forciert. Vgl. hierzu u.a. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes Jg. 1968, S. 75.

und Ertragslage auf dem Massenbedarfsgütersektor und dem damit verbundenen Zwang zur Rationalisierung ist anzunehmen, daß die Hauptgenossenschaften das Rationalisierungspotential, das sich aus einer Veränderung der Verteilerstruktur von einem Lagergeschäft zu einem reinen Direktgeschäft ergibt, auch in zunehmender Weise in Anspruch nehmen werden.

ab) Investitionsgüter: Eine zweite Gruppe von Leistungen der Beschaffungsfunktion, die im Hinblick auf die Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften zu untersuchen wäre, sind die landwirtschaftlichen Investitionsgüter wie z.B. landwirtschaftliche Maschinen, Geräte, Siloanlagen etc.

Da es sich bei den Investitionsgütern in der Regel um relativ seltene Anschaffungen handelt, die aber für die Landwirte relativ große Ausgaben bedeuten, kann man annehmen, daß die Landwirte sich bei diesen Betriebsmitteln eingehend über das Marktangebot informieren und dabei auch marktentferntere Angebote berücksichtigen werden. Daraus läßt sich erkennen, daß dem Standort des Lieferanten für das Investitionsgütergeschäft keine nennenswerte Bedeutung zukommt, so daß die kundennahen Kleingenossenschaften gegenüber den Hauptgenossenschaften dadurch keinen Vorteil in diesem Geschäft erzielen.

Für das Investitionsgütergeschäft hat aber das dazugehörige Dienstleistungsangebot eine entscheidende Bedeutung. Denn es geht nicht nur darum, die Maschinen, Anlagen etc. zu verkaufen, sondern der Lieferant muß auch in der Lage sein, den Kunden hinsichtlich dieser Investitionsgüter eine fachgerechte Beratung zuteil werden zu lassen und er wird auch über ein vollständiges Ersatzteillager und gegebenenfalls auch über eigene Reparaturwerkstätten verfügen müssen. Diese zusätzlichen Dienstleistungen gehören unmittelbar zum In-

vestitionsgütergeschäft (1). Für eine kostendeckende Wahrnehmung dieses kostspieligen Services wird aber ein gewisser Mindestumsatz erforderlich sein, der von den Kleingenossenschaften aufgrund ihres geringeren Einzugsgebietes nicht erreicht werden kann (2). Das bedeutet nun, daß die Kleingenossenschaften nicht in der Lage sind, allein das Investitionsgütergeschäft wahrzunehmen, da sie nicht den erforderlichen Service bieten können.

Hier kann nun die Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften ansetzen. Das Investitionsgütergeschäft mit den dazugehörigen Dienstleistungen wird von den Hauptgenossenschaften wahrgenommen und die Kleingenossenschaften werden als regionale Verkaufsagenten bzw. 'Informationsübermittler' eingesetzt. Diese Tätigkeit der Primärgenossenschaften ist für die Hauptgenossenschaften insofern wichtig, weil der enge Kontakt, den die Geschäftsführung der Kleingenossenschaften mit den einzelnen Landwirten hat, es ermöglicht, den Bedarf der Landwirte an Maschinen, Geräten, Anlagen etc. (rechtzeitig) zu ermitteln. Durch diese Informationen ist es möglich, die Kaufentscheidung der Landwirte zu Gunsten des genossenschaftlichen Angebots zu beeinflussen. Somit vertreten wir die These, daß das Investitionsgeschäft vorwiegend von den Hauptgenossenschaften übernommen wird, und die Ortsgenossenschaften bei diesem Geschäft 'bestenfalls' als Verkaufsagenten bzw. Informationsübermittler beteiligt sind.

ac) Sofort- und Kleinbedarfsgeschäft

Eine letzte Gruppe von Leistungen der Beschaffungsfunktion,

---

(1) Diese Dienstleistungen sind insbesondere im ländlichen Gebiet von Bedeutung.

(2) Es soll hier von einem gemeinsamen Handeln einer Gruppe von Kleingenossenschaften abstrahiert werden. Es wurde nämlich bereits darauf hingewiesen, daß das Zustandekommen eines gemeinsamen Handelns bei Investitionen mit festem Standort (z.B. Reparaturwerkstätten) relativ unwahrscheinlich ist.

die im Hinblick auf die Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften untersucht werden soll, haben wir als 'Sofort- und Kleinbedarfsgeschäft' bezeichnet. Die Bezeichnung 'Sofort- und Kleinbedarf' deutet bereits darauf hin, daß es sich hierbei einerseits um Leistungen handelt, die von den Kunden jederzeit benötigt werden können und somit auch im Handel zu jeder Zeit erhältlich sein sollten. Zum anderen, da es sich dabei um Leistungen handelt, die in geringen Mengen gekauft werden und die in der Regel relativ geringe Ausgaben verursachen (1), sind die Kunden für den Kauf dieser Leistungen in der Regel nicht bereit, lange Wege in Kauf zu nehmen und große Anstrengungen zu unternehmen, um sich besser über das Marktangebot zu informieren (2)(3). Diese Charakterisierung des Sofort- und Kleinartikelgeschäftes zeigt, daß bei diesem Geschäft dem Standort, d.h. der Kundennähe des Lieferanten eine entscheidende Bedeutung zukommt. In dieser Hinsicht haben nun die Kleingenossenschaften aufgrund ihrer Kundennähe gegenüber den Hauptgenossenschaften komparative Vorteile, so daß anzunehmen ist, daß das Sofort- und Kleinartikelgeschäft auf der Einzelhandelsstufe von den Primargenossenschaften wahrgenommen wird. Die Hauptgenossenschaften können beim Sofort- und Kleinartikelgeschaft der traditionellen Vorstellung über die Funktionsteilung zwischen Zentrale und Ortsgenossenschaft entspre-

---

(1) Die 'geringen Ausgaben' beziehen sich auf den Vergleich mit den Ausgaben für Massenbedarfs- oder Investitionsgüter.

(2) Kotler bezeichnet diesen Typ von Gütern als 'convenience goods', die er wie folgt charakterisiert: 'Those consumer's goods which the customer usally purchase frequently, immediately and with the minimum of effort in comparisson and buying'. Ph. Kotler, Marketing Management, analysis, planning and control. New Yersey 1967, S. 293.

(3) Es sei darauf hingewiesen, daß es sich beim 'Sofort- und Kleinartikelbedarf' auch um kleine Mengen von den sogenannten Massenbedarfsgütern (z.B. Dünge- und Futtermittel) handeln kann. Das ist insbesondere für die zunehmende Zahl von Nebenerwerbsbetrieben von Bedeutung.

chend, die Großhandelsfunktion wahrnehmen.

ad) Bedeutung und Konsequenzen einer 'neuen' Funktionsteilung

Aus den vorangegangenen Ausführungen können wir zur Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften in der Beschaffungsfunktion feststellen, daß die Kleingenossenschaften faktisch nur beim Sofort- und Kleinartikelgeschäft gegenüber den Hauptgenossenschaften eindeutige Vorteile haben. Es kann somit die These vertreten werden, daß sich die Geschäftsaktivitat der Kleingenossenschaften in Zukunft in zunehmendem Maße auf das Sofort- und Kleinartikelgeschäft stützen wird, während sich das Massen- und Investitionsgütergeschäft auf der Einzelhandelsebene auf die Hauptgenossenschaften verlagert.

Es könnte aber nun argumentiert werden, daß diese Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften zwar von einem theoretischen Standpunkt aus richtig sei, aber sie sich in der Praxis nicht verwirklichen lasse. Denn durch die Verlagerung des Massenbedarfsgeschäftes (1) auf die Hauptgenossenschaften - ceteris paribus - wird einerseits die geschäftliche Aktivität der Kleingenossenschaften empfindlich geschwächt, was sogar die Existenz der Genossenschaft gefährden könnte, und zum anderen steht dieser 'Abbau' der genossenschaftlichen Aktivität in deutlichem Widerspruch zu den Wachstumsinteressen des Managements der Kleingenossenschaften. Daher könnte man annehmen, daß die Ortsgenossenschaften sich einer Verlagerung des Massenbedarfsgeschäftes auf die Zentrale widersetzen werden und somit eine 'neue' Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften

---

(1) Das Investitionsgütergeschäft wird bereits vorwiegend von den Hauptgenossenschaften wahrgenommen, so daß in der Regel eine Verlagerung nicht notwendig ist.

erschweren oder verhindern können (1).

Doch rufen wir uns in diesem Zusammenhang noch einmal einige Merkmale des landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschaftes in Erinnerung. Zum einen hatten wir festgestellt, daß die Preise für die wichtigsten landwirtschaftlichen Betriebsmittel (darunter auch die Massenbedarfsgüter) in den letzten Jahren trotz steigender Kosten annähernd konstant geblieben sind, so daß sich die Ertragslage in diesem Geschaftsbereich standig verschlechtert. Zum anderen wurde festgestellt, daß auch die Wachstumsaussichten im landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft relativ gering sind bzw. geringer sind als in anderen Wirtschaftsbereichen. Diese Feststellungen zeigen uns, daß die Erfolgsaussichten (2) im landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft auch für die Kleingenossenschaften relativ gering sind, so daß die Primärgenossenschaften durchaus geneigt sein können, einer Verlagerung des Massenbedarfsgeschäftes an die Hauptgenossenschaften zuzustimmen, wenn sie dafür die Möglichkeit hätten, in wachstumsstärkere und ertragreichere Tätigkeiten vorzudringen. Mit anderen Worten, eine Verlagerung von Geschäftsaktivitäten auf Einzelhandelsebene an die Hauptgenossenschaften setzt einen Aus- bzw. Aufbau neuer Geschäftsaktivitäten bei den Ortsgenossenschaften voraus.

Diese Erweiterung der Aktivitäten der Kleingenossenschaften wird sich nun aufgrund der oben erwähnten schlechten Erfolgsaussichten im landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft in nicht landwirtschaftlichen Bereichen vollziehen müssen. Hierbei wären grundsätzlich zwei Möglichkeiten denkbar:

---

(1) Auf die möglichen Gegenmaßnahmen, die die Kleingenossenschaften ergreifen können, kommen wir noch zurück.

(2) Gemessen an den zukünftigen Wachstumsaussichten.

1. Einmal, daß die Kleingenossenschaften versuchen, mit ihrem bisherigen Leistungssortiment - gegebenenfalls mit geringfügigen Modifizierungen - neue Verbraucherschichten zu erreichen. So zum Beispiel könnten sie ihr Sortiment auch an die Bedürfnisse von Gärtnereien und der Haus- und Gartenbesitzer anpassen oder im Falle des Brenn- und Baustoffgeschäftes auch die privaten Haushalte mit Heizöl und Baustoffen versorgen. Da es sich hier faktisch nur um eine Kundenausweitung ohne nennenswerte Änderung des Leistungsprogramms handelt, können die Genossenschaften dabei auch weitgehend ihre bisherigen Erfahrungen nutzbar machen.
2. Eine zweite Möglichkeit wäre, daß die Kleingenossenschaften ihre Geschäftsaktivität auf branchenfremde Sektoren erweitern, wie z.B. elektrische Geräte, Weißwaren, Tourismus etc. In diesem Fall können die Genossenschaften sowohl neue Kunden ansprechen als auch die Leistungsbeziehungen mit den bisherigen Kunden intensivieren.

Die Genossenschaften haben somit aufgrund ihres bisherigen Leistungssortiments und/oder durch ihre günstige Standortlage generell gesehen verschiedene Möglichkeiten, um ihre Geschäftsaktivität auf neue Verbraucherschichten auszudehnen. Dabei handelt es sich - im Vergleich zu dem ländlichen Betriebsmittelgeschäft - um relativ ertragreiche und wachstumsträchtige Bereiche, so daß anzunehmen ist, daß die Kleingenossenschaften durch den Aus- bzw. Aufbau dieser neuen Geschäftsaktivitat generell in der Lage sein werden, sich eine bessere Existenzgrundlage zu verschaffen, als wenn sie (nur) im landwirtschaftlichen Betriebsmittelgeschäft tätig wären. Die Erweiterungsmöglichkeiten sind allerdings für die einzelnen Kleingenossenschaften recht unterschiedlich. So zum Beispiel werden die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr bei der Neuorientierung der warenwirtschaftlichen Aktivität Rücksicht auf die ortsansässigen Gewerbetrei-

benden nehmen müssen, da diese teilweise auch wichtige Bankkunden der Ortsgenossenschaft sind. Hier werden die Genossenschaften sicherlich nicht oder nur in einem geringen Maße eine branchenfremde Erweiterung des Leistungssortiments realisieren können, um somit nicht negative Auswirkungen auf dem Banksektor in Kauf nehmen zu müssen (1).

Andere Kleingenossenschaften werden wiederum aufgrund ihrer Nähe zu größeren Wohnsiedlungen bessere Möglichkeiten haben, um neue Käuferschichten anzusprechen bzw. in neue Geschäftsbereiche vorzustoßen (2) als Genossenschaften, die in einer rein ländlichen Gegend operieren.

Mit anderen Worten sind die Erweiterungsmöglichkeiten bei den einzelnen Kleingenossenschaften recht unterschiedlich. Mit Sicherheit wird es dabei auch Genossenschaften geben, bei denen eine Intensivierung des 'Sofort- und Kleinartikelgeschäftes' in nicht landwirtschaftlichen Verbraucherkreisen nicht oder nur in geringem Umfang möglich ist. Bei diesen Genossenschaften würde eine Verlagerung der Massenbedarfsgeschäfte auf die Hauptgenossenschaften sicherlich gleichbedeutend mit der Aufgabe ihrer Existenz sein.

Damit kommt zum Ausdruck, daß eine Neuorientierung der Funktionen der Kleingenossenschaften keine Patentlösung ist, um a l l e Kleingenossenschaften innerhalb der ländli-

---

(1) Es ist natürlich durchaus möglich, daß eine Kreditgenossenschaft, die in einer größeren Wohnsiedlung tätig ist, durch die Neuorientierung ihres Warengeschäftes auch neue Bankkunden anzieht und somit den 'Verlust' von einigen gewerbetreibenden Bankkunden wieder kompensieren oder langfristig sogar mehr als kompensieren kann.

(2) So z.B. werden sie beim Bau- und Brennstoffgeschäft auf eine größere Zahl von Haushalten zurückgreifen können, oder man denke z.B. auch an die 15 Millionen von Haus- und Gartenbesitzern in der BRD (vgl. G. Dutsch, Die Organisation..., a.a.O., S. 192), die auch als potentielle Kunden des ländlichen Genossenschaftswesens anzusehen wären.

chen Genossenschaftsorganisation am Leben zu erhalten, bzw. die Leistungsfähigkeit aller Genossenschaften zu sanieren. Neben der Rationalisierung der Verteilerstruktur und Neuorientierung der Funktionen der Kleingenossenschaften wird mit Sicherheit auch ein Selektions- und Konzentrationsprozeß auf der primärgenossenschaftlichen Ebene erforderlich sein. Doch wir sind der Auffassung, daß bei diesem Rationalisierungsprozeß auf primärgenossenschaftlicher Ebene nicht nur auf das landwirtschaftsorientierte Geschäft, sondern auch auf die Expansionsmöglichkeiten auf neue Verbraucherschichten Rücksicht genommen werden sollte. Es sollte also zum Beispiel mit dem Konzentrationsprozeß nach unserer Ansicht nicht versucht werden, die Verlagerung des Massenbedarfs- und Investitionsgütergeschäfts von den Klein- auf die Hauptgenossenschaften zu verhindern, sondern vielmehr sollte der Rationalisierungsprozeß im Hinblick auf eine bessere Nutzung der 'Vorteile' der Kleingenossenschaften, d.h. auf den Auf- bzw. Ausbau des 'Sofort- und Kleinartikelgeschäftes' gerichtet sein. Und in dieser Hinsicht wird es wichtig sein, nicht das enggestreute Verteilernetz und den engen Kontakt, den die Genossenschaften mit der ländlichen und in zunehmendem Maße auch mit der städtischen Bevölkerung (durch die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr) geknüpft haben, aufzugeben, da diese wichtige Voraussetzungen sind für eine Erweiterung des Sofort- und Kleinartikelgeschäftes.

Diese Erweiterung der Geschäftsaktivität der Kleingenossenschaften entspricht nicht nur den Wachstumsbestrebungen des Managements der Ortsgenossenschaften (höhere Wachstumsraten als im traditionellen Betriebsmittelgeschäft), sondern kommt auch den Interessen der bisherigen Mitglieder und Kunden der Genossenschaften entgegen. Denn einerseits ermöglicht die Erweiterung des K u n d e n k r e i s e s ein höheres Umsatzvolumen (z.B. im Brennstoff- und Pflanzenschutzmittelgeschäft durch Lieferung an private Haushalte bzw. Gartenbe-

sitzer), das es den Genossenschaften erlaubt, kostengünstiger zu operieren und somit den 'alten' Kunden auch bessere Leistungen entgegengebracht werden können. Zum anderen kommt eine Erweiterung des L e i s t u n g s p r o g r a m m s der Kleingenossenschaften (z.B. Haushaltsgeräte) auch den bisherigen Mitgliedern zugute. So werden die Landwirte ihre Genossenschaften nicht nur als Produzent, sondern auch als Konsument in Anspruch nehmen können. Oder man denke zum Beispiel auch an die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr, bei denen bereits 73 v.H. der Mitglieder Nicht-Landwirte sind (1) und daher bei einem rein auf die Landwirtschaft orientierten Warensortiment der Genossenschaften nur Bankkunden wären. Bei einer Erweiterung des Leistungssortiments können nun auch die bisherigen 'Nur-Bankmitglieder' an den Warenleistungen der Genossenschaften teilhaben (2).

Es bleibt also festzustellen, daß die Erweiterung des Sofort- und Kleinartikelgeschäftes nicht nur den Wachstumsbestrebungen des Managements der Kleingenossenschaften, sondern auch den Interessen der bisherigen Mitglieder entgegenkommt. Daher ist anzunehmen, daß die Mitglieder generell einer Erweiterung des Leistungssortiments der Genossenschaften zustimmen werden (3).

---

(1) Vgl. hierzu Tabelle 2.

(2) Dabei kann es sich sowohl um Warenleistungen (z.B. Haushaltswaren) als auch um Dienstleistungen (z.B. Tourismus) handeln.

(3) Es ist allerdings auf ein Problem hinzuweisen, das zwischen Landwirten und Nichtlandwirten auftreten könnte. Denn durch die Erweiterung des Sortiments der Genossenschaft auf nichtlandwirtschaftliche Leistungen nimmt auch die Bedeutung der Nichtlandwirte innerhalb der Genossenschaft zu und die der Landwirte ab. Diese Entwicklung kann gegebenenfalls dazu führen, daß die Landwirte in der Genossenschaft durch die Nichtlandwirte majorisiert werden und somit die Gefahr besteht, daß das auf die Landwirtschaft orientierte Leistungsprogramm eingeschränkt oder gar eliminiert wird, oder daß in Zukunft sich die

(Fortsetzung s.nächste S.)

Auch von den Hauptgenossenschaften ist zu erwarten, daß sie die Erweiterungsbemühungen der Kleingenossenschaften aktiv unterstützen werden. Denn die Neuorientierung der Funktionen der Ortsgenossenschaften kommt der Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaften in zweifacher Hinsicht zugute:

1. Einmal ist der Aus- bzw. Aufbau des Sofort- und Kleinartikelgeschäftes bei den Kleingenossenschaften - wie bereits erwähnt - eine wichtige Voraussetzung, damit die Verteilerstruktur im Massenbedarfsgeschäft rationalisiert werden kann. Diese Rationalisierung ist wiederum eine wichtige Voraussetzung, damit die Hauptgenossenschaften im wettbewerbsstarken und ertragsschwachen Massenbedarfsgütergeschäft in der Zukunft Erfolge (Marktanteilsvergrößerung) erzielen können.

2. Zum anderen bedeutet die Erweiterung des Wirkungsbereiches der Kleingenossenschaften auch für die Hauptgenossenschaften neue Wachstumsimpulse. Denn einerseits erfährt das Betriebsmittelgeschäft der Hauptgenossenschaften durch die Erweiterung des Kundenkreises der Ortsgenossenschaften einen Wachstumsimpuls (z.B. wenn die Ortsgenossenschaft auch Gartenbesitzer mit Pflanzenschutz- und Düngemitteln beliefert (1)). Andererseits bedeutet

---

Investitionen und die Bemühungen des Managers vorwiegend auf die nichtlandwirtschaftliche Aktivität konzentrieren werden. Diese Gefahren könnten zumindest teilweise durch statutarische Absicherungen geregelt werden; so z.B. könnte festgelegt werden, daß die Angelegenheiten, die die Landwirtschaft betreffen, von den Landwirten entschieden werden müssen. In dieser Hinsicht können die Erfahrungen, die die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr - die sich auch zwei Mitgliedergruppen gegenübergestellt sehen - gemacht haben, verwendet werden.

(1) Durch die hohe Frequenz, die zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften existiert, überträgt sich auch das höhere Umsatzvolumen der Primärgenossenschaften auf die Zentrale.

das Vorstoßen der Primärgenossenschaften in neue Wirtschaftsbereiche (z.B. Konsumgütermarkt) auch für die Hauptgenossenschaften die Möglichkeit, ihre Großhandelsfunktion auf diese Bereiche auszudehnen. Mit anderen Worten, die Zentrale würde ihre Tätigkeit an die neuen Aktivitäten ihrer Mitgliedsgenossenschaften anpassen und somit auch an deren Wachstum partizipieren.

Somit können wir abschließend an der Analyse der Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften in der Beschaffungsfunktion feststellen, daß eine verstärkte Ausrichtung der primärgenossenschaftlichen Aktivitäten auf nicht landwirtschaftliche Verbraucherschichten und eine verstärkte Rationalisierung und Konzentration in der genossenschaftlichen Verteilerstruktur für die Massenbedarfsgüter sowohl den Interessen der Haupt- als auch der Primärgenossenschaften mit ihren Mitgliedern entgegenkommt, so daß zu erwarten ist, daß sich diese Funktionsteilung auch in der Praxis mit der Zeit durchsetzen wird (1).

b) Funktionsteilung in der Absatzfunktion

Für die Analyse der Funktionsteilung in der Absatzfunktion ist es wichtig, sich zunächst die Absatztätigkeit der Haupt- und Kleingenossenschaften noch einmal vor Augen zu führen.

1. In bezug auf die Absatztätigkeit der Kleingenossenschaften hatten wir festgestellt, daß sie aufgrund ihres geringen Einzugsgebietes in der Regel nicht in der Lage sind, kapitalintensive Anlagen zu errichten bzw. renta-

---

(1) Viele Bezugs- und Absatzgenossenschaften haben bereits ihr Leistungssortiment auch auf nichtlandwirtschaftliche Waren ausgedehnt. In Württemberg existieren inzwischen 80 moderne Haus- und Gartenmärkte bei den örtlichen Genossenschaften. Vgl. Bericht über die Mitgliedertagung des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Kiel 1970, S. 204.

bel zu nutzen. Daher beschränkt sich die Absatztätigkeit der Kleingenossenschaften im allgemeinen - wenn überhaupt - nur auf den weniger kapitalintensiven reinen Erfassungshandel und nicht auf die Aktivitäten der Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen. Aber auch im Erfassungshandel wird die Absatztätigkeit der Kleingenossenschaften durch die Aktivitäten der spezialisierten Absatzgenossenschaften (z.B. Milchverwertungs-, Eierabsatz-, Obst-, Gemüse-, Viehverwertungsgenossenschaften usw.) stark eingeschränkt. Somit wird sich im allgemeinen die Vermarktungsfunktion der kleineren Genossenschaften nur auf diejenigen Agrarerzeugnisse beschränken können, die nicht von den spezialisierten Genossenschaften erfaßt werden. In dieser Hinsicht ist vor allem das Getreidegeschäft zu erwähnen, das aber durch die dafür erforderlichen kapitalintensiven baulichen Anlagen (z.B. Silos, Getreidetrocknungsanlagen etc.) nicht von allen Kleingenossenschaften wahrgenommen werden kann und wird.

In einigen Fällen sind die Kleingenossenschaften auch an der örtlichen Vermarktung von landwirtschaftlichen Frischerzeugnissen beteiligt, doch generell gesehen hat diese Aktivität nicht sehr große Bedeutung. Somit kann im allgemeinen gesagt werden, daß das Absatzgeschäft der Kleingenossenschaften sich - wenn überhaupt - insbesondere auf das Getreidegeschäft konzentriert.

2. Auch die Aktivitäten der Hauptgenossenschaften beschränkten sich in der Absatzfunktion lange Zeit auf wenige Agrarerzeugnisse und hierbei speziell auf das Getreide- und Kartoffelgeschäft. Doch im Laufe der Zeit sind die Hauptgenossenschaften in zunehmendem Maße auch in der Be- und Verarbeitung von weiteren Agrarerzeugnissen tätig geworden, so daß sich heutzutage die Absatztätigkeit der

Hauptgenossenschaften, generell gesehen (1), auf eine ganze Palette von landwirtschaftlichen Erzeugnissen erstreckt.

Diese Ausführungen zur genossenschaftlichen Absatztätigkeit genügen, um zu zeigen, daß wir es bei der Analyse der Funktionsteilung zwischen Haupt- und Primärgenossenschaften in der Absatzfunktion mit zwei verschiedenen Problemkreisen zu tun haben, und zwar einmal mit der Funktionsteilung zwischen Haupt- und (Klein-)Mitgliedsgenossenschaften (2), und zum anderen mit der Funktionsteilung zwischen Haupt- und spezialisierten Absatzgenossenschaften, die in der Regel keine Mitglieder der Hauptgenossenschaften sind. Mit diesem letzten Problemkreis, der sich vor allem durch die Diversifikationspolitik der Hauptgenossenschaften in der Absatzfunktion ergibt, haben wir uns bereits bei der Wachstumsanalyse der Zentrale auseinandergesetzt, so daß wir uns hiermit an dieser Stelle nicht näher zu befassen brauchen.

In bezug auf die Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften beschränkt sich die Analyse faktisch nur auf die Funktionsteilung im Getreidegeschäft. Denn einerseits ist - wie erwähnt - die Absatztätigkeit der Kleingenossenschaften bei anderen Agrarerzeugnissen sehr gering und zum anderen sind die Hauptgenossenschaften nicht an der Vermarktung von Frischerzeugnissen interessiert. Aber um so wichtiger ist für die Hauptgenossenschaften das Getreidegeschäft. Denn das Getreidegeschäft stellt für die Zentralen eine Grundleistung dar, d.h. an der Umsatzentwicklung dieser Leistung wird u.a. der Erfolg des Unternehmens gemessen

---

(1) Es wird 'generell' gesagt, denn der Umfang der Absatztätigkeit der einzelnen Hauptgenossenschaften ist sehr unterschiedlich.

(2) Als Mitgliedsgenossenschaften zählen wir die Bezugs- und Absatzgenossenschaften und die Kreditgenossenschaften mit Warenverkehr.

und daher wird das Management auch daran interessiert sein, beim Getreidegeschäft Erfolge (Marktanteilsverbesserung) zu erzielen. Für ein erfolgreiches Getreidegeschäft ist aber einerseits ein weitgehend dezentrales Erfassungssystem und zum anderen eine Reihe von baulichen Einrichtungen bzw. Dienstleistungen wie z.B. Silos, Getreidetrocknungsanlagen erforderlich. Diese Voraussetzungen für das Getreidegeschäft werden nun von einzelnen Kleingenossenschaften erfüllt, so daß hier die Hauptgenossenschaften keine Veranlassung haben, eigene, mit hohen Investitionen verbundene Anlagen zu errichten, sondern vielmehr wird es in diesen Fällen zu einer Funktionsteilung kommen, und zwar daß die Kleingenossenschaften die Getreideerfassungs- und die Hauptgenossenschaften die Getreidegroßhandelsfunktion wahrnehmen. Aber - wie erwähnt - sind die Kleingenossenschaften vielfach aus strukturellen Gründen (geringes Einzugsgebiet) nicht in der Lage, die kapitalintensiven Anlagen zu errichten bzw. rentabel zu nutzen, so daß sie das Getreidegeschäft nicht oder in einem unzureichenden Maße (z.B. keine Getreidetrocknungsanlagen) wahrnehmen können. In diesen Fällen wird die Zentrale sich veranlaßt sehen, selbst oder in Zusammenarbeit mit den Kleingenossenschaften die Getreideerfassung auf primärgenossenschaftlicher Ebene wahrzunehmen.

Also kann man zur Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften im Getreidegeschäft zum Schluß kommen, daß es keine komparativen Vorteile zwischen Lager- und Direktgeschäft gibt und daher anzunehmen ist, daß die Aktivitäten der Hauptgenossenschaften auf primärgenossenschaftlicher Ebene nur ergänzend zu denen der Ortsgenossenschaften sein werden. Damit kann man generell sagen, daß es in der Absatzfunktion zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften in der Regel keine Kompetenzüberschneidungen geben wird.

c) Zusammenfassung

Ausgehend von der Feststellung, daß die Hauptgenossenschaften auch Funktionen auf primärgenossenschaftlicher Ebene wahrnehmen, haben wir in diesem Abschnitt zu klären versucht, bei welchen Leistungen zu erwarten ist, daß sich auf Einzelhandelsebene die Hauptgenossenschaften und bei welchen die Primärgenossenschaften sich durchsetzen werden.

Es konnte nun festgestellt werden, daß die Hauptgenossenschaften beim Massenbedarfsgüter- und Investitionsgütergeschäft sowie bei der Gewährung von kostspieligen Dienstleistungen gegenüber den Kleingenossenschaften komparative Vorteile haben, während beim Sofort- und Kleinartikelgeschäft der umgekehrte Fall eintritt.

Damit aber nun diese Funktionsteilung zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften realisiert werden kann, ist es erforderlich, daß das Sofort- und Kleinartikelgeschäft den Kleingenossenschaften eine gesicherte Existenzgrundlage garantiert. Es wurde festgestellt, daß das nur der Fall sein kann, wenn die Kleingenossenschaften ihre Geschäftsaktivität auch auf nichtlandwirtschaftliche Bevölkerungsschichten und Leistungen ausdehnen.

Bei diesem Aus- bzw. Aufbau liegt vor allem das Problem einer Neuorientierung der Funktionen zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften. Denn während sich das Massen- und Investitionsgütergeschäft relativ schnell auf die Hauptgenossenschaften verlagern läßt, ist der Aufbau bzw. Ausbau des Sofort- und Kleinartikelgeschäftes relativ schwierig und vor allem zeitraubend. Das kann nun Interessenkonflikte zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften auslösen. Denn - wie erwähnt - ist die Wettbewerbs- und Ertragslage bei den Massenbedarfsgütern relativ schwierig, so daß die Hauptgenossenschaften in diesem Geschäft - wollen sie nicht

Marktanteilseinbußen hinnehmen - recht bald die Rationalisierung im Verteilersystem vornehmen müssen und werden. Gegebenenfalls auch gegen den Willen der Primärgenossenschaften (durch Ausbau des Direktgeschäftes). Aber zum anderen ist anzunehmen, daß die Kleingenossenschaften erst dann einer Verlagerung von Geschäftsaktivitäten an die Hauptgenossenschaften zustimmen werden, wenn das Sofort- und Kleinartikelgeschäft mit 'Erfolg' ausgebaut worden ist.

Auf die Frage, welche Möglichkeiten die Kleingenossenschaften haben, um sich einer von ihnen nicht gewünschten Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaften zu widersetzen, soll im anschließenden Punkt eingegangen werden.

5. Möglichkeiten und Grenzen der Einflußnahme der Kleingenossenschaften auf die Geschäftspolitik der Zentrale

Wir wollen in diesem Abschnitt der Frage nachgehen, wie und mit welchen Mitteln die Kleingenossenschaften bestimmte geschäftspolitische Entscheidungen der Hauptgenossenschaften verhindern, rückgängig oder in ihrem Sinne verändern können bzw. wie und mit welchen Mitteln sie ihre eigenen Interessen gegenüber den Zentralen durchsetzen können. Für die Beantwortung dieser Frage werden wir uns sowohl mit den individuellen Maßnahmen, die von den einzelnen Genossenschaften allein durchgeführt werden können, als auch mit den kollektiven Maßnahmen, die von einer Gruppe von Genossenschaften ausgehen, beschäftigen.

a) Individuelle Einflußmöglichkeiten

Die Primärgenossenschaften sind mit den Zentralen als Träger und als Kunde verbunden, so daß die einzelne Mitgliedsgenossenschaft theoretisch auch die Möglichkeit hat, ihre Interessen als Träger und als Kunde bei der Zentrale geltend zu machen.

Die wichtigste Verbindung, die die Mitgliedsgenossenschaft als T r ä g e r mit der Zentrale hat, ist ihr Sitz- und Stimmrecht in der Generalversammlung der Hauptgenossenschaft, die als oberste Entscheidungsinstanz der Zentrale gilt. Somit müßte die Einzelgenossenschaft als Träger ihren Einfluß auf die Geschäftspolitik der Zentrale über die Generalversammlung geltend machen. Doch das Problem ist, daß alle Entscheidungen in der Generalversammlung Mehrheitsentscheidungen sind und jede Genossenschaft nach dem 'Ein-Mitglied-eine-Stimme-Prinzip' nur eine Stimme hat, so daß eine einzelne Genossenschaft ihre persönlichen Anliegen auf diesem Wege nicht durchsetzen kann. Das gilt auch im Falle, daß der Vertreter der Primärgenossenschaft von der Generalversammlung als Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied der Zentrale gewählt würde. Denn auch in diesen Entscheidungsorganen hat jedes Mitglied nur eine Stimme und die Entscheidungen sind Mehrheitsentscheidungen, so daß die Genossenschaft auch hier für die Durchsetzung von persönlichen Anliegen auf die Zustimmung anderer Organvertreter angewiesen ist. Somit kann festgestellt werden, daß eine einzelne Genossenschaft als Träger kaum eine Möglichkeit hat, die Geschäftspolitik der Zentrale in ihrem Sinne zu beeinflussen (1).

Als K u n d e kann nun die Einzelgenossenschaft durch Verschlechterung der geschäftlichen Beziehungen mit der Hauptgenossenschaft (Verminderung der Frequenz) versuchen,

---

(1) Vgl. hierzu H.J. Seraphim, Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, in: Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Heft 6, Karlsruhe 1956, S. 42 f. Vgl. auch U. Preuss, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften, a.a.O., S. 137.

die Geschäftspolitik der Zentrale zu beeinflussen (1). Aber es ist mehr als fraglich, ob eine Verminderung der Frequenz einer kleinen Genossenschaft ein effektives Druckmittel für die Zentrale darstellt. Denn einerseits kann die Zentrale gegebenenfalls auf das geringe Kaufpotential einer Kleingenossenschaft verzichten, und zum anderen kann eine Frequenzminderung von der Zentrale mit der Aufnahme bzw. Intensivierung des Direktgeschäftes erfolgreich beantwortet werden, so daß auch die Verschlechterung der Leistungsbeziehung in der Regel keine wirksame Gegenmaßnahme darstellt.

Ein besonderer Fall liegt allerdings dann vor, wenn die Genossenschaft bei ihren Fremdkäufen auf eine größere Mitgliedsgenossenschaft (Großgenossenschaft) ausweicht oder gar Mitglied einer Großgenossenschaft wird bzw. droht, solches zu tun (2). Denn damit stärkt sie die Marktposition der Großgenossenschaft und gleichzeitig deren Position gegenüber der Zentrale mit der Gefahr, daß sich dadurch deren Leistungsbeziehungen mit der Hauptgenossenschaft (noch mehr) verschlechtern. Außerdem wird in solch einem Fall die Zentrale nicht mit demselben Erfolg bei der Kleingenossenschaft das Direktgeschäft aufnehmen bzw. intensivieren können, da sie ein Konkurrenzverhältnis mit der Großgenossenschaft zu befürchten hätte. Da hier das Wachstum der Zentrale (fühlbar) beeinträchtigt werden kann, ist diese Strategie die wichtigste i n d i v i d u e l l e Gegenmaßnahme der Kleingenossenschaft. Das Problem ist aber, daß nicht alle Kleingenossenschaften die Gelegenheit haben, auf eine Großgenossenschaft auszuweichen, so daß diese Strategie auch nur beschränkt möglich ist.

---

(1) Das setzt voraus, daß alternative Bezugsquellen gegeben sein müssen, die sowohl in preislicher als auch in qualitativer Hinsicht mit der Zentrale konkurrieren können.

(2) Dieser Fall konnte in der Praxis vereinzelt festgestellt werden.

Insgesamt gesehen kann man annehmen, daß eine einzelne Kleingenossenschaft nur geringe Aussichten hat, um auf individueller Basis sich gegen bestimmte Maßnahmen der Hauptgenossenschaft mit Erfolg zu widersetzen bzw. ihre individuellen Anliegen durchzusetzen (1).

b) Kollektive Einflußmöglichkeiten

Wenn einerseits sich eine einzelne Genossenschaft gegenüber der Zentrale nicht durchzusetzen vermag und zum anderen sich alle oder zumindest ein Teil der Kleingenossenschaften ähnlichen Problemen konfrontiert sehen, liegt es nahe anzunehmen, daß diese Genossenschaften versuchen werden, durch gemeinsames Handeln sich gegenüber der Zentrale durchzusetzen. Dieses gemeinsame Handeln wollen wir aus drei verschiedenen Perspektiven analysieren: einmal das gemeinsame Handeln als Träger der Zentrale, zum anderen als Kunden der Zentrale und schließlich als eigenständiges Unternehmen.

ba) Das gemeinsame Handeln als Träger der Zentrale

Es ist verständlich, daß eine Gruppe von Genossenschaften aufgrund der größeren Stimmenzahl in den verschiedenen Willensbildungsorganen der Hauptgenossenschaft eine größere Bedeutung hat als eine einzelne Genossenschaft. Eine Gruppe von Genossenschaften wird sich gegebenenfalls auch Eingang zu weiteren Willensbildungs- und Entscheidungsorganen der Zentrale verschaffen können wie z.B. Beirat, Fachabteilungen, Aufsichtsrat, Vorstand etc., in denen

---

(1) Wir teilen also nicht die Ansicht Schröders, der der Auffassung ist, daß eine einzelne Genossenschaft sowohl als Mitglied der Zentrale als auch als Geschäftspartner einen "erheblichen Einfluß auf das Tun und Lassen der Zentrale hat". Vgl. G. Schröder, Genossenschaft, Zentrale und Verband, in: ZfgG, Sonderheft Planung im Genossenschaftswesen (1967), S. 58.

sie nun auch ihre Interessen geltend machen kann. Aber mit dieser größeren Stimmenzahl ist noch nicht gesagt, daß sich eine Gruppe von Mitgliedsgenossenschaften mit speziellen Anliegen auch tatsächlich gegenüber der Zentrale durchsetzen kann. Denn da in der Regel in allen Entscheidungsgremien der Zentrale das Ein-Mann-eine-Stimme-Prinzip und die Mehrheitsentscheidung gilt, wird wich die Genossenschaftsgruppe nur dann mit ihren Interessen bei der Zentrale durchsetzen können, wenn die Mehrheit der Entscheidungsträger diese Interessen unterstützt. Die Genossenschaftsgruppe muß demnach relativ groß sein, um sich a u s s c h l i e ß l i c h durch das Stimmrecht gegenüber der Zentrale durchsetzen zu können (1). Das wird aber wiederum nur bei (den seltenen) Entscheidungen möglich sein, die eine große Zahl von Mitgliedern betreffen oder interessieren. Bei Anliegen, die nur für eine kleine Zahl von Primärgenossenschaften relevant sind, wird das Abstimmungsverfahren in den Entscheidungsgremien der Zentrale allein nicht ausreichen, um sie bei der Zentrale durchzusetzen.

Mit anderen Worten wird sich eine kleinere Genossenschaftsgruppe ausschließlich als Träger kaum gegenüber der Zentrale mit speziellen Anliegen durchsetzen können.

bb) Das gemeinsame Handeln als Kunden der Zentrale

Als Kunden der Zentrale kann eine Gruppe von Genossenschaften durch eine vorübergehende Verlagerung ihrer Nachfrage bzw. ihres Angebotes von der Zentrale auf die Konkurrenz versuchen, die Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaften im Interesse der Gruppe zu beeinflussen. Durch die Verschlechterung der Leistungsbeziehungen einer Gruppe von Ge-

---

(1) Wenn mehr als zwei Alternativen gleichzeitig zur Abstimmung stehen, dann wird bereits eine relative Mehrheit für eine Mehrheitsentscheidung genügen.

nossenschaften werden die Interessen der wachstumsbestrebten Hauptgenossenschaft einmal durch den Umsatzrückgang in der eigenen Unternehmung und zum anderen durch die Stärkung der Marktposition des Konkurrenten der Zentrale getroffen. Es ist nun kaum anzunehmen, daß die Hauptgenossenschaft in der Lage ist, auf solch breiter Basis der Frequenzminderung der Mitgliedsgenossenschaften durch Intensivierung des Direktgeschäftes entgegenzuwirken (1). Durch eine massive Frequenzminderung können also die Interessen der Zentrale spürbar betroffen werden, so daß diese Strategie der Kleingenossenschaften ein wirksames Instrument sein kann, um die Geschäftspolitik der Zentrale zu beeinflussen. Für diese Strategie sind nun zwei Bedingungen erforderlich:

1. daß den Mitgliedsgenossenschaften alternative Bezugs- und Absatzmöglichkeiten gegeben sind,
2. daß ein gemeinsames Handeln zwischen den Genossenschaften zustande kommt, dessen wirtschaftliche Maßnahmen (Frequenzverminderung) auch tatsächlich die Interessen der Hauptgenossenschaft fühlbar beeinträchtigen.

Generell kann man in der Praxis davon ausgehen, daß der Genossenschaftsgruppe alternative Bezugs- und Absatzmöglichkeiten gegeben sind (2). Das Problem ist aber, ob diese alternativen Bezugs- und Absatzmöglichkeiten in preislicher und auch in qualitativer Hinsicht mit den Leistungen der

---

(1) Vielfach wird es der Zentrale rein organisatorisch nicht möglich sein, das Direktgeschäft kurzfristig aufzunehmen oder zu intensivieren.

(2) Zwar ist es möglich, daß sich mancherorts für einzelne kleinere Genossenschaften aufgrund ihres geringen Umsatzes und des hohen Marktanteils der Hauptgenossenschaft faktisch keine Alternativen ergeben, doch kann mit Recht angenommen werden, daß durch eine Auftragskonzentration sich der Genossenschaft als Gruppe alternative Bezugs- und Absatzmöglichkeiten erschließen. Denn durch die Nachfragekonzentration werden auch entferntere (räumliche Trennung) Lieferanten angezogen.

Zentrale konkurrieren können. Im Falle, daß die Leistungen der Konkurrenten besser sind als die der Zentrale, werden die Genossenschaften sogar einen Vorteil haben, wenn sie ihre Nachfrage bzw. ihr Angebot auf die Konkurrenz verlagern, so daß damit auch mit Sicherheit die zweite oben erwähnte Bedingung erfüllt wird.

Problematisch wird es aber, wenn die Leistungen der Konkurrenz in preislicher und/oder qualitativer Hinsicht nicht denen der Zentrale entsprechen. Denn in diesem Falle würde eine Verlagerung der Geschäfts von der Hauptgenossenschaft auf die Konkurrenz für die Mitgliedsgenossenschaften eine Schlechterstellung bedeuten bzw. mit Kosten verbunden sein (1). Das Problem liegt nun nicht so sehr darin, daß die Genossenschaften diese Kosten nicht verkraften könnten. Denn es ist anzunehmen, daß, wenn es der Genossenschaftsgruppe gelingt, durch eine zeitweilige Verlagerung ihrer Nachfrage auf die Konkurrenz die Geschäftspolitik der Zentrale in ihrem Sinne zu beeinflussen und dieses größere Vorteile bringt als die damit verbundenen Kosten, die Gruppe auch bereit sein wird, eine momentane Schlechterstellung in Kauf zu nehmen. Das Problem liegt vielmehr darin, daß aufgrund des eigennützigen Handelns der einzelnen Gruppenmitglieder eventuell ein gemeinsames Handeln nicht zustande kommt. Diesen Tatbestand wollen wir anhand des folgenden Beispiels erläutern.

---

(1) Ein besonderes Problem entsteht bei Mischfuttermitteln. Denn durch die Qualitätsunterschiede, die zwischen den einzelnen Handelsmarken existieren, wird die Genossenschaft nicht ohne weiteres von einer Marke zu einer anderen wechseln. Und wenn sich einmal eine Genossenschaft entschieden hat, das Futtermittel bei einem Konkurrenten der Zentrale zu kaufen, dann wird sie wiederum nicht so leicht zu der Zentrale zurückkehren. Bei Mischfutter liegen die Kosten für die Verlagerung der Nachfrage von einem Unternehmen zu einem anderen nicht nur in einer Preisdifferenz und Qualitätsminderung, sondern auch darin, daß die Landwirte von diesen neuen Futtermitteln erst einmal wieder überzeugt werden müssen.

Beispiel: Die Kleingenossenschaften einer Region werden im Vergleich zu den Genossenschaften in anderen Regionen oder im Vergleich zu größeren Genossenschaften von der Zentrale nachteilig behandelt. Diese Benachteiligung findet ihren Niederschlag beispielsweise darin, daß sich die Lieferungen verzögern, die Beratungsfunktion der Zentrale schlechter ist usw.

Wenn nun die Zentrale aufgrund einer Verschlechterung der Leistungsbeziehungen einer Gruppe der 'betroffenen' Genossenschaften ihren Service für diese Genossenschaften verbessert, dann werden a l l e Kleingenossenschaften der benachteiligten Region an den Vorteilen des veränderten Verhaltens der Zentrale partizipieren. Keine Kleingenossenschaft kann von den Vorteilen ausgeschlossen werden, auch dann nicht, wenn sie sich nicht an der Frequenzverminderung beteiligt hat (1). Mit anderen Worten, diejenigen Mitglieder, die durch die Verlagerung ihrer Geschäftsaktivität die Zentrale zu einem besseren Service veranlaßt haben, können nicht verhindern, daß dieser Vorteil auch Außenstehenden zugute kommt. Ein solcher Vorteil ist ein öffentliches Gut, ein Gut also, für das das 'exclusion Principle' nicht gilt (2).

In dieser Situation ist nun die Außenseiterposition attraktiv. Ein Gruppenmitglied kann nämlich ohne die Verlagerung seiner Nachfrage und damit ohne die höheren Kosten der Konkurenz in Kauf nehmen zu müssen, an den Vorteilen, die durch die Zusammenarbeit der übrigen Gruppenmitglieder er-

---

(1) Es ist dabei durchaus denkbar, daß eine Genossenschaft, die nicht ihre Leistungsbeziehungen zur Zentrale verschlechtert hat, von dieser noch besonders honoriert wird, denn in den Augen der Zentrale wurde sie von dieser Genossenschaft nicht boykottiert bzw. unter Druck gesetzt. Also kann eine Nichtbeteiligung an der Kooperation für das einzelne Mitglied noch einen besonderen Vorteil haben.

(2) Vgl. R.A. Musgrave, The Theory of Public Finanze, New York, Toronto, London 1959, S. 9, und M. Olson jr., Die Logik des kollektiven Handelns, Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968, S. 13.

zielt werden, partizipieren. Das einzelne Gruppenmitglied würde sich also besserstellen, wenn es nicht seine Nachfrage auf die Konkurrenz verlagert. Wenn aber alle Mitglieder oder zumindest ein großer Teil der Mitglieder so handeln und versuchen, die attraktive Außenseiterposition einzunehmen, dann wird eine massive Frequenzverminderung nicht zustande kommen bzw. das Ausmaß der Verlagerung zu gering sein, um die Geschäftspolitik der Zentrale zu verändern.

Damit es in dieser Situation dennoch zu einer gemeinsamen Aktion gegenüber der Zentrale kommt, bedarf es entweder des Kooperationszwangs (1), der eine Außenseiterposition nicht ermöglicht oder der Anwendung eines Verfahrens, das eine kooperative Position attraktiver macht als eine Außenseiterposition.

Der Kooperationszwang wäre in unserem Falle auszuschließen, weil jede Genossenschaft eine selbständige juristische Person ist, und daher eine Genossenschaft von einer anderen Primärgenossenschaft nicht gegen ihren Willen gezwungen werden kann, die Nachfrage auf ein anderes Unternehmen zu verlagern.(2) Eine Zusammenarbeit kann aber auch dadurch erreicht werden, indem man die kooperative Position attraktiver macht als die Außenseiterposition. Das ist dadurch möglich, indem man neben dem öffentlichen Gut zugleich ein privates Gut herstellt, das nur den Gruppenmitgliedern zugute kommt, die sich an der Kooperation beteiligen. In unserem Beispiel wäre die Erstellung eines privaten Gutes

---

(1) Zu der Kooperation durch Zwang vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 63 ff. Vgl. hierzu auch Ch. Barnard, Die Führung großer Organisationen, Essen 1970, S. 129 ff.

(2) Barnard führt einen ganzen Katalog von spezifischen und allgemeinen Anreizen auf, die eine kooperative Position attraktiv machen kann. Ch. Barnard, Die Führung..., a.a.O., S. 124 ff.

folgendermaßen denkbar. Die Kleingenossenschaften einer Region bilden einen Arbeitskreis, um Erfahrungen und Informationen auszutauschen, Gebietsabsprachen vorzunehmen und um auch gegebenenfalls über gemeinsame Strategien gegenüber der Hauptgenossenschaft zu beraten und zu beschließen. Ist nun eine Genossenschaft nicht bereit, einer von der Gruppe beschlossenen Vereinbarung gegenüber der Zentrale zu folgen, dann wird das Mitglied aus dem Arbeitskreis ausgeschlossen. Damit kann die Gruppe zwar nicht verhindern, daß das 'ausgestoßene' Mitglied in den Vorteil des veränderten Verhaltens der Zentrale kommt (öffentliches Gut), aber die Gruppe 'bestraft' dieses Mitglied, indem es nicht mehr an den übrigen Leistungen und Vorteilen des Arbeitskreises (private Güter) teilhaben kann. Es ist sogar denkbar, daß die Genossenschaftsgruppe auch Sanktionen gegen die 'untreuen' Mitglieder beschließt, z.B. indem die Gebietsabsprache mit dieser Genossenschaft aufgehoben wird.

Durch die Verkoppelung von privaten und öffentlichen Gütern wird es also möglich, daß eine kooperative Position attraktiver wird als eine Außenseiterposition. Damit wird ein gemeinsames Handeln einer Gruppe von Kleingenossenschaften gegenüber der Zentrale auch dann möglich, wenn dieses Handeln mit Kosten verbunden ist.

So können wir zum Schluß kommen, daß eine massive Verschlechterung der Leistungsbeziehungen der Primärgenossenschaften mit der Zentrale möglich ist, und da damit die Interessen der Hauptgenossenschaft fühlbar beeinträchtigt werden, ist diese Strategie ein wichtiges Instrument der Kleingenossenschaften, um ihre Interessen gegenüber der Zentrale geltend zu machen (1) (2). Es ist dabei nicht ein-

---

(1) Eschenburg hat sich eingehend mit diesem Kontrollmechanismus der Mitglieder befaßt. Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie..., a.a.O., S. 165 ff.

(2) Auf die Möglichkeit, daß die Mitglieder bewußt den Kon- (Fortsetzung s.nächste S.)

mal erforderlich, daß eine Frequenzverschlechterung tatsächlich eintritt. Denn für die Zentrale ist sicherlich schon das Vorhandensein organisierter Mitgliedergruppen, die gegebenenfalls ihre Leistungsbeziehungen verschlechtern können, Grund genug, um die Interessen dieser Genossenschaftsgruppen bei ihrer Geschäftspolitik zu berücksichtigen.

bc) Das gemeinsame Handeln als selbständige Unternehmen

Bisher wurden bei der Analyse des kooperativen Handelns der Kleingenossenschaften gegenüber den Zentralen die Primärgenossenschaften lediglich in ihrer Eigenschaft als Träger und Kunden der Zentrale gesehen. Die Primärgenossenschaft kann aber als selbständiges Unternehmen, abgesehen von der Hauptgenossenschaft, auch mit anderen Wirtschaftssubjekten kooperieren bzw. sich an anderen Unternehmen beteiligen. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn eine Gruppe von Primärgenossenschaften ein gemeinsames Mischfutterwerk errichtet oder gemeinsam die Kosten eines Futtermittelberaters tragen würde. Mit dieser primärgenossenschaftlichen Zusammenarbeit - mit der wir uns bereits näher befaßt haben - können die Kleingenossenschaften Funktionen wahrnehmen, die ihnen auf dem Individualweg versagt geblieben waren,

---

kurrenten stärken können, um den Genossenschaftsmanager zu erhöhten Anstrengungen zu veranlassen, geht Wiese ein, wobei er auf die Abneigung mancher Landwirte verweist, alle Leistungen bei der Genossenschaft zu beziehen. O. Wiese, Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel..., a.a.O., S. 106. Auch Benecke hebt die Bedeutung der 'Fremdablenkung' als ein wichtiges Instrument der Mitglieder zur Beeinflussung der Geschäftspolitik der Genossenschaften hervor. D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum..., a.a.O., S. 75. Wenn sich auch die Untersuchungen von Wiese und Benecke auf das Verhältnis zwischen Einzelmitgliedern und Primärgenossenschaften beziehen, lassen sich diese Erkenntnisse auch auf die zentralgenossenschaftliche Ebene übertragen.

bzw. von ihnen nicht leistungsfähig wahrgenommen werden konnten. Diese Zusammenarbeit bedeutet aber gleichzeitig in der Regel, daß die Abhängigkeit, das 'Daraufangewiesensein' der Kleingenossenschaften von der Zentrale, abgeschwächt wird. Das wiederum kann dazu führen, daß sich auch die Frequenz zwischen Zentrale und Mitgliedsgenossenschaften verschlechtert, mit den damit negativen Folgen für das Wachstumsinteresse des Managements der Hauptgenossenschaft.

Mit anderen Worten, die primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit sowie die Kooperation zwischen einer Kleingenossenschaft und nicht genossenschaftlichen Unternehmungen kann ein wirksames Mittel der Primärgenossenschaften sein, um ihre Position gegenüber der Zentrale zu stärken und um sich gegebenenfalls gegenüber einer nicht erwünschgen Geschäftspolitik der Zentrale zu 'wehren'. Die Zentrale wird also bei der Ausrichtung ihrer Geschäftspolitik auch auf diese möglichen Gegenmaßnahmen der Primärgenossenschaften Rücksicht nehmen müssen.

c) Die Einflußmöglichkeiten der Kleingenossenschaften und die Strategien der Zentralen

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, daß die einzelne Mitgliedsgenossenschaft weder durch ihre Stimme noch durch ihren Umsatz eine faktische Sanktionsgewalt gegenüber der Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaft besitzt, und daher kann von der einzelnen Kleingenossenschaft a l l e i n auch keine Beeinflussung der Geschäftspolitik der Zentrale zu ihren Gunsten erreicht werden. Ein solcher Einfluß ist nur möglich, wenn die Mitgliedsgenossenschaften gemeinsam handeln. Dabei haben die Genossenschaften verschiedene Möglichkeiten, wobei insbesondere die Verschlechterung der Leistungsbeziehung und die primärgenossenschaftliche Zusam-

menarbeit hervorzuheben wären (1). Die Einflußstrategie der Kleingenossenschaften gegenüber der Geschäftspolitik der Hauptgenossenschaften wäre somit vornehmlich eine Gruppenstrategie, eine Strategie mehr oder minder organisierter Gruppen.

Da durch diesen Gruppeneinfluß die Geschäftsführung der Zentrale erschwert wird und eventuell auch deren Wachstumsinteresse beeinträchtigt werden könnte, stellt sich die Frage, ob und gegebenenfalls wie die Hauptgenossenschaften diesen Gruppeneinfluß verhindern oder zumindest erschweren können.

Dafür können die Hauptgenossenschaften einmal Maßnahmen ergreifen, die den Mitgliedsgenossenschaften ein Ausweichen auf die Konkurrenz erschweren. Das wäre über eine Beeinflussung der Mitglieder der Primärgenossenschaften möglich. Denn die Zentralen könnten durch eine intensive Betriebs-, Produktions- und Rationalisierungsberatung, die weitgehend auf dem Leistungsprogramm der Zentrale aufbaut, die Landwirte stärker an das Leistungsprogramm der Hauptgenossenschaften binden, so daß die Einzelmitglieder auch diese Leistungen bei ihrer Ortsgenossenschaft nachfragen werden. Die Hauptgenossenschaften können diese Präferenz der Landwirte für ihr Leistungsangebot noch dadurch stärken, daß sie versuchen, ihre Produkte von denen der Konkurrenten zu differenzieren, so daß für den Landwirt ein Wechsel des Produktes mit Risiken verbunden ist, weil er nicht weiß, welche Resultate er von einem neuen Produkt erwarten kann. Er wird deshalb vorziehen, beim bisherigen Produkt zu bleiben und auch dieses weiterhin bei seiner Genossenschaft nachfragen.

---

(1) Benecke verweist auch noch auf die Wichtigkeit des Informationsflusses für die Kontrolle der Genossenschaft durch die Mitglieder. D.W. Benecke, Kooperation und Wachstum..., a.a.O., S. 77.

Die Hauptgenossenschaften können auch durch ihre Tätigkeit im Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen versuchen, die Landwirte durch Produktions- und Absatzverträge stärker an das Leistungsprogramm der Zentrale zu binden (Verkoppelung von Bezug und Absatz).

Die Zentralen werden also über die Einzelmitglieder die Fremdablenkung der Mitgliedsgenossenschaften erschweren und damit diese Einflußmöglichkeit der Kleingenossenschaften durch Verschlechterung der Leistungsbeziehungen mit der Zentrale abschwächen können.

Die Hauptgenossenschaften können auch Maßnahmen ergreifen, um eine primärgenossenschaftliche Zusammenarbeit zu verhindern oder zu erschweren. Das können sie - wie bereits ausgeführt - dadurch erreichen, indem sie selber versuchen, die strukturellen Schwächen der Kleingenossenschaften, die Anlaß zu einer primärgenossenschaftlichen Zusammenarbeit sind, zu beheben oder sich zumindest an der primärgenossenschaftlichen Zusammenarbeit zu beteiligen.

Diese Ausführungen zeigen, in welcher Richtung Aktionen der Hauptgenossenschaften zu erwarten sind, um die Einflußmöglichkeiten der Kleingenossenschaften zu schwächen.

III. Die Hauptgenossenschaften und ihre Leistungsbeziehungen zu den Großgenossenschaften

Wir waren bei unserer Untersuchung davon ausgegangen, daß für die Wachstumspolitik der Zentrale die Intensität der Zusammenarbeit mit dem genossenschaftlichen Unterbau von entscheidender Bedeutung ist. Bisher bezog sich die Analyse ausschließlich auf die Leistungsbeziehungen zwischen Haupt- und Kleingenossenschaften. In diesem Abschnitt sollen die Leistungsbeziehungen zu den Großgenossenschaften untersucht werden. Es sei allerdings darauf hingewiesen, daß hier nur auf die spezielle (zusätzliche) Problematik, die bei den Großgenossenschaften auftritt, eingegangen werden soll, da viele der Erkenntnisse, die wir bereits bei den Kleingenossenschaften gewonnen haben, teilweise auch auf die Großgenossenschaften angewendet werden können.

1. Die Problematik der Hauptgenossenschaften bei den Großgenossenschaften

Unter Großgenossenschaften hatten wir generell solche verstanden, die infolge ihrer hohen Umsatzgrößenklasse zu den Hauptgenossenschaften eine relativ geringe Leistungsdifferenz und zu ihren Mitgliedern (Landwirten) eine relativ hohe Leistungsdifferenz aufzuweisen haben. Diese Tatsache findet ihren Ausdruck darin, daß einerseits die Frequenz zwischen den Großgenossenschaften und der Zentrale relativ gering ist, während die Frequenz mit den Einzelmitgliedern relativ groß ist. Damit beschränkt sich generell die Problematik der Hauptgenossenschaften bei den Großgenossenschaften auf die Verbesserung der Frequenz zwischen diesen beiden Unternehmungen. Bevor wir uns den möglichen Strategien zur Verbesserung der Frequenz zuwenden, soll die hier erwähnte generelle Problematik zwischen Haupt- und Großgenossenschaften näher für die Bezugs- und Absatzfunktion spezi-

zifiziert werden.

a) Die Problematik in der Beschaffungsfunktion

Auf der Beschaffungsseite wird die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Großgenossenschaften und die möglichen Konfliktsituationen zwischen beiden Unternehmungen von der Marktsituation der einzelnen Betriebsmittel abhängen. In dieser Hinsicht wollen wir zwei Fälle unterscheiden:

1. Betriebsmittel, bei denen eine genossenschaftliche Eigenproduktion möglich ist,
2. Betriebsmittel, bei denen aus strukturellen Gründen die Eigenproduktion nicht möglich ist.

Befassen wir uns zunächst mit dem ersten Fall. Wir hatten bei der Marktanalyse der einzelnen Betriebsmittel (3. Kapitel, Abschnitt II) feststellen können, daß die Hauptgenossenschaften faktisch nur bei Futtermitteln eine Eigenproduktion aufnehmen könnten und daß diese Gelegenheit bereits von allen Hauptgenossenschaften wahrgenommen worden ist. Die genossenschaftliche Futtermittelproduktion ist aber nicht nur auf die Zentralen beschränkt, sondern kann auch von den größeren Primärgenossenschaften wahrgenommen werden. Die Praxis zeigt deutlich, daß viele größere örtliche Genossenschaften eigene Mischfutteranlagen errichtet haben (1). Diese Situation kann sich nun zu einem Konkurrenzkampf zwischen Hauptgenossenschaften und Großgenossenschaften entwickeln, der sich auch auf kleinere Ortsgenossenschaften erstrecken kann, und zwar dann, wenn die Großgenossenschaften versuchen, ihre Produktion auch an andere Primärgenossen-

---

(1) Zum Beispiel bei der Herstellung von Schweinefutter sind die Ortsgenossenschaften mit einem guten Drittel des genossenschaftlichen Marktanteils beteiligt. Vgl. Jahrbuch des Deutschen Raiffeisenverbandes, Jg. 22 (1969), S. 54.

schaften und deren Mitglieder zu liefern. Die genossenschaftliche Eigenproduktion führt somit zu Spannungen und Konflikten zwischen Haupt- und Großgenossenschaften.

Eine andere Konfliktsituation ergibt sich bei denjenigen Betriebsmitteln, bei denen eine genossenschaftliche Eigenproduktion nicht möglich ist. Hierbei wären zwei Möglichkeiten zu unterscheiden: einmal, daß auf dem Betriebsmittelmarkt eine starke Konzentration existiert (z.B. auf dem Düngemittelmarkt) und sich die Genossenschaften faktisch einem Monopol gegenübergestellt sehen, und zum anderen, daß auf dem Betriebsmittelmarkt ein Polypol existiert (z.B. Brennstoff-, Pflanzenschutzmarkt). Im ersten Fall wird es sicherlich für die genossenschaftliche Organisation von Vorteil sein, ihre Nachfrage so stark wie möglich zu konzentrieren, um somit dem Monopol eine stärkere Gegenmacht entgegenzustellen und dadurch bessere Konditionen zu erzielen, oder um durch die Konzentration der Nachfrage gegebenenfalls auf ein ausländisches Angebot zurückgreifen zu können. Diese genossenschaftliche Nachfragekonzentration würde eine enge Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Großgenossenschaften voraussetzen, so daß in diesem Falle eine Interessenkongruenz existieren würde. Konflikte können zwischen diesen beiden Unternehmen durch Abrechnungspreise, Lieferkonditionen etc. entstehen, die aber faktisch bei jeder Transaktion auftreten können und kein Spezifikum der Leistungsbeziehung zwischen Zentrale und Großgenossenschaft sind.

Die zweite erwähnte Möglichkeit ist, daß auf dem Betriebsmittelmarkt ein Polypol existiert. In diesem Fall ist es möglich, daß die Primärgenossenschaften sich eigene Bezugsquellen suchen und die Betriebsmittel nicht bei den Zentralen beziehen. Die größeren Primärgenossenschaften können durch diesen Direktbezug höhere ökonomische Vorteile erzielen, als wenn sie diese Betriebsmittel durch die Zentrale

beziehen würden. In diesen Fällen würde die geringe Frequenz zwischen Haupt- und Großgenossenschaften das wichtigste Problem zwischen diesen Unternehmungen sein.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, daß die Problematik zwischen Haupt- und Großgenossenschaften in der Beschaffungsfunktion im wesentlichen von der Marktform des jeweiligen Betriebsmittels abhängen wird.

b) Die Problematik in der Absatzfunktion

Aus ähnlichen Überlegungen, wie wir sie bereits bei den Hauptgenossenschaften angeführt haben, ist anzunehmen, daß mit zunehmender Größe der Primärgenossenschaften auch diese in verstärktem Maße im Absatz, in der Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen tätig sein werden, wodurch sich Konflikte zwischen Haupt- und Primärgenossenschaften ergeben können. In einem vorangegangenen Abschnitt hatten wir uns bereits mit den Konfliktmöglichkeiten zwischen Haupt- und spezialisierten Absatzgenossenschaften eingehend befaßt. Die dabei festgestellte Problematik läßt sich nun im großen und ganzen auch auf die Problematik zwischen Haupt- und Großgenossenschaften anwenden, so daß wir hier nicht auf diese Problematik einzugehen brauchen.

2. Strategien der Hauptgenossenschaften, um die Frequenz mit den Großgenossenschaften zu verbessern

Das Problem der Leistungsbeziehung zwischen Haupt- und Großgenossenschaften liegt in der geringen Frequenz zwischen diesen beiden Unternehmungen. Da diese geringe Frequenz das Wachstum der Zentrale direkt betrifft, ist anzunehmen, daß sie Mittel und Wege suchen wird, um einerseits das Größerwerden der Kleingenossenschaften zu verhindern und zum anderen, um die Frequenz mit den bestehenden Großgenossenschaf-

ten zu verbessern. Mit dem Problem des Größerwerdens der Primärgenossenschaften hatten wir uns bereits bei der Analyse der Kleingenossenschaften befaßt, so daß wir uns jetzt mit den Strategien der Frequenzverbesserung mit den bestehenden Großgenossenschaften befassen können.

a) Gewährung von zusätzlichen Mitspracherechten

Wenn man davon ausgeht, daß es nur wenige Großgenossenschaften gibt, so daß sie durch das demokratische Prinzip 'ein Mitglied - eine Stimme' nur geringe Möglichkeiten haben, spezielle Interessen in der Generalversammlung durchzusetzen, dann beruht das Selbständigkeitsstreben der Ortsgenossenschaft zum Teil auch auf dieser Tatsache. Das kann dazu führen, daß die Beziehung zur Warenzentrale zu einer reinen Marktbeziehung reduziert wird. Wenn nun den Großgenossenschaften ein größeres Mitspracherecht bei der Hauptgenossenschaft eingeräumt wird, kann sie sich durch diese höhere Partizipationsmöglichkeit stärker an die Zentrale gebunden fühlen. Denn "das Wesen der Genossenschaftsarbeit liegt nicht in der Sicherung materieller Vorteile a l l e i n , sondern im Mitdenken, Mithandeln und Mitverwalten der Mitglieder" (1). Durch das erhöhte Mitverwaltungsrecht wird die Primärgenossenschaft besser und vollständiger über die Leistungen und allgemeine Geschäftspolitik der Zentrale informiert sein, was zu einer besseren Verständigung (2) und Verkürzung der Distanz zwischen Warenzentrale und Einzelmitglied via Ortsgenossenschaft führen kann. Mit anderen Worten wird das Dazugehörigkeitsgefühl der Genossenschaft nebst ihren Mitgliedern zu dem dreistufigen genossenschaftlichen Aufbau verstärkt.

---

(1) A. van Hulle, Die Genossenschaftsidee in der ökonomischen Wirklichkeit von heute, in: ZfgG, Bd. 18 (1968), S. 269.
(2) Vgl. hierzu J. Back, Der Standort..., a.a.O., S. 54.

Ein formales größeres Mitsprache- und Mitverwaltungsrecht verstößt allerdings gegen das demokratische Prinzip "ein Mitglied - eine Stimme" (1). Aber neben dieser formalen Möglichkeit besteht auch als wichtige Alternative die informale Mitverwaltung; die ohne Zweifel viel bedeutsamer sein kann als die formale.

Diese informale Mitverwaltung kann dergestalt sein, daß Vorstand, Geschäftsführer oder andere Entscheidungsgremien der Hauptgenossenschaft bei wichtigen Entscheidungen auch die Großgenossenschaften konsultieren und ihre Meinung bei den Entschlüssen berücksichtigen. Es ist auch denkbar, daß Vertreter der Großgenossenschaften als permanente Fachberater bei Ausschüssen oder anderen Instanzen der Zentrale tätig werden.

Dieses erhöhte Mitsprache- und Mitverwaltungsrecht der Großgenossenschaft bei der Determination der Geschäftspolitik der Warenzentrale kann als eine wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung der Frequenz mit der Zentrale angesehen werden, doch sind sicherlich auch bestimmte materielle Änderungen notwendig, um tatsächlich das innergenossenschaftliche Verhältnis zwischen Zentrale und Großgenossenschaft fühlbar zu verbessern.

b) Aufbau von Gemeinschaftsunternehmen

Sowohl die Zentrale als auch die Großgenossenschaften sind an einem höheren Marktanteil interessiert. Das Wachstum der

---

(1) Van Hulle ist zwar der Meinung, daß die Gleichbehandlung der Mitglieder nur dann ihre volle Gültigkeit und eigentliche Berechtigung hat, wenn alle Mitglieder sich auch zu den gleichen Leistungen verbindlich erklären. Doch gibt es keine Richtlinien, wie dieses differenzierte Mitspracherecht tatsächlich juristisch vollzogen werden soll. A. van Hulle, Die Genossenschaftsidee..., a.a.O.,S.168 f.

Zentrale ist aber zum großen Teil vom Wachstum ihrer angeschlossenen Mitgliedsgenossenschaften abhängig, so daß die Warenzeitrale Mittel und Wege suchen wird, um an diesem primärgenossenschaftlichen Wachstum zu partizipieren, und vermeiden wird, daß sich die Einzelgenossenschaft außergenossenschaftliche Bezugs- und Absatzwege sucht. Bei den Kleingenossenschaften kann sich die Zentrale jederzeit dieses Wachstum durch Aufnahme des Direktgeschäftes (Zentrale - Landwirt) sichern. Doch ist dieses Direktgeschäft beim Einzugsgebiet der Großgenossenschaft wegen der effektiven und fühlbaren Gegenreaktion dieser Genossenschaften kaum möglich.

Andererseits ist auch zu erwarten, daß die Großgenossenschaft bei ihrer Expansionspolitik Funktionen aufnimmt, die schon von der Hauptgenossenschaft wahrgenommen werden, so daß es auch aus dieser Sicht zu Kollisionen kommen kann.

Beide Unternehmen sind darauf aus, vom weiteren Wachstum nicht ausgeschlossen zu werden. Aber beiden ist es bewußt, daß einseitiges Vorgehen eines Unternehmens ohne Berücksichtigung des anderen (Direktgeschäft von der Zentrale oder außergenossenschaftliche Bezugs- und Absatzwege der Einzelgenossenschaft) Gegenreaktionen des ausgeschlossenen Unternehmers hervorrufen kann, die den angestrebten Erfolg in Frage stellen, was mit Sicherheit weder für die Zentrale noch für die Großgenossenschaft eine optimale Lösung ist.

So ist zu vermuten, daß sowohl die Hauptgenossenschaft als auch die Großgenossenschaften, um diese Divergenzen zu beseitigen, eine z w i s c h e n b e t r i e b l i c h e K o o p e r a t i o n oder eine klare F u n k t i o n s - oder A u f g a b e n t e i l u n g anstreben werden.

Bei der zwischenbetrieblichen Kooperation handelt es sich häufig um gemeinsam finanzierte und gemeinsam geführte Be-

triebe. Somit partizipieren beide Unternehmen direkt an dem örtlichen Wachstum. Als Beispiel könnte die gemeinsame Errichtung von Silos, Vermarktungsunternehmen etc. angeführt werden.

c) Besondere Anreize durch besseres Dienstleistungsangebot

In unserer Analyse geht es letztlich darum, Mittel und Wege aufzuzeigen, wie die Hauptgenossenschaft vermeiden kann, daß mit zunehmender Größe der Ortsgenossenschaften sich deren Frequenz mit der Zentrale bei den wichtigsten Leistungen vermindert. Die Zentrale kann durch die Hinzunahme von Dienstleistungen, die eng mit den Grundleistungen verknüpft sind, die Umsatzentwicklung dieser letzten positiv beeinflussen. Diese Strategie kann speziell auf die größeren Genossenschaften ausgerichtet sein, was dadurch erzielt werden kann, daß an die Inanspruchnahme der Zusatzleistungen bestimmte Voraussetzungen geknüpft sind, die faktisch nur von den größeren Mitgliedsgenossenschaften erfüllt werden können wie z.B. bestimmte Umsatzhöhen mit der Zentrale.

Für die größeren Genossenschaften kann es sich nun aufgrund dieser Zusatzleistungen lohnen, auch die Grundleistungen bei der Zentrale zu beziehen (1).

Durch die Bereitstellung von zusätzlichen Dienstleistungen seitens der Zentrale (z.B. bessere und intensivere Beratung und Betreuung in allen Fragen bezüglich der Betriebsmittel) kann sich eine engere innergenossenschaftliche Zusammenarbeit zwischen Zentrale, Primärgenossenschaft und Einzelmitglied entwickeln. Denn durch diese Dienstleistungen kann

---

(1) Z.B. stellt die Warenzentrale der Ortsgenossenschaft ab einem bestimmten Futtermittelumsatz einen Futtermittelberater zur Verfügung.

sich einerseits ein persönlicheres und nicht nur ein warenwirtschaftliches Verhältnis zwischen Zentrale und Ortsgenossenschaft ergeben, was zu einem besseren Verständnis für die gegenseitigen Geschäftspolitiken führen kann. Zum anderen ist zu erwarten, daß sich durch diese Intensivierung von Dienstleistungen, die zum Teil direkt den Landwirten zugute kommt, auch die Distanz zwischen Zentrale und Einzelmitglied, die bei den Großgenossenschaften besonders groß ist, verkürzt und die Landwirte hierdurch stärker über das Leistungsprogramm und die Geschäftspolitik der Zentrale informiert werden können. Mit anderen Worten kann durch die zusätzlichen Dienstleistungen ein engerer Verbund erzielt werden.

Es könnte also die Hypothese formuliert werden, daß sich mit zunehmender Größe der Primärgenossenschaften das Dienstleistungsangebot der Zentrale erhöht.

Schlußbetrachtung

Das Genossenschaftswesen ist innerhalb eines sozial-wirtschaftlichen Systems integriert, so daß Veränderungen innerhalb dieses Systems auch Konsequenzen für die Struktur und Entwicklung der Genossenschaftsorganisation haben. Im Agrarsektor haben sich in den letzten Jahren solche Veränderungen ergeben, wobei die wesentlichen Bestimmungsfaktoren für den Strukturwandel des ländlichen Genossenschaftswesens folgende sind (1):

- Strukturwandel in der Landwirtschaft, der durch die ständige Abnahme der Gesamtzahl der landwirtschaftlichen Betriebe bestimmt wird;
- grundlegende Veränderung der Absatzmärkte für landwirtschaftliche Erzeugnisse;
- technischer Fortschritt im Bereich der Produktionsmittel und der Be- und Verarbeitung der landwirtschaftlichen Produkte.

Aus diesem Strukturwandel im agrarischen Bereich haben sich grundlegende Veränderungen innerhalb des ländlichen Genossenschaftswesens ergeben, die im wesentlichen folgende sind:

- Horizontale Konzentration der Primärgenossenschaften und teilweise auch der zentralen Geschäftsanstalten;
- Straffung der Organisation und intensivere Zusammenarbeit innerhalb des dreistufigen Aufbaus mit einer

---

(1) Vgl. hierzu H.J. Wick, Der Strukturwandel der ländlichen Warengenossenschaften und ihre Aufgabe im internationalen Warenaustausch, in: Raiffeisenrundschau, Heft 11, Jg. 1972, S. 457.

zunehmenden Bedeutung der Zentralen als Motor der Entwicklung des ländlichen Genossenschaftswesens;

- stärkere Beteiligung des ländlichen Genossenschaftswesens in der Be- und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und in der Ernährungsgüterindustrie.

Durch den Strukturwandel innerhalb des ländlichen Genossenschaftswesens haben sich die Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Gliedern des dreistufigen Aufbaus verändert. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, dieses veränderte Beziehungsverhältnis zwischen Zentrale und genossenschaftlichem Unterbau - aus der Sicht der Zentrale - zu untersuchen, um dabei Probleme, mögliche Lösungen und Tendenzen für die zukünftige Zusammenarbeit aufzuzeigen. Wir sind dabei zum Ergebnis gekommen, daß die Zentralen und Primärgenossenschaften ihre Aktivität am Unternehmenswachstum - sprich Marktanteilsverbesserung - messen. Für eine Marktanteilsverbesserung ist aber eine neue Rollen- und Funktionsteilung zwischen Zentrale und Primärgenossenschaften erforderlich. Denn die von den ländlichen Genossenschaften bisher übernommenen Funktionen und die bisherige Aufgabenteilung zwischen Zentrale und Primärgenossenschaften entspricht nicht dem heutigen Stand des technischen Fortschritts, der Struktur der Agrarmärkte und den allgemeinen Marktverhältnissen. Eine Rationalisierung der gesamten ländlichen Genossenschaftsorganisation kann eine erhebliche Leistungssteigerung der Genossenschaften und somit eine bessere Förderung für die landwirtschaftliche Bevölkerung bedeuten.

Dieser interne Rationalisierungsprozeß und die Neuorientierung der Aktivitäten haben bereits ihren Anfang genommen, werden aber in der Zukunft beschleunigt werden müssen, will das ländliche Genossenschaftswesen nicht in seiner Entwicklung stagnieren, sondern eine steigende Marktstellung erzielen.

IV. Zusammenfassung

Wir sind davon ausgegangen, daß für die Wachstumspolitik der Hauptgenossenschaften die Intensität der Zusammenarbeit mit dem genossenschaftlichen Unterbau von entscheidender Bedeutung ist. In diesem Kapitel wurde untersucht, wie die Hauptgenossenschaften an dem Wachstum der Ortsgenossenschaften und den ihnen angeschlossenen Mitgliederbetrieben partizipieren können und welche Strategien die Zentrale verfolgen kann, um die Geschäftsaktivität der Primärgenossenschaften für ihre Wachstumspolitik zu beeinflussen.

Für diese Analyse haben wir uns zunächst mit den Faktoren befaßt, die die Zusammenarbeit zwischen diesen Unternehmungen bestimmen. Dabei sind wir zum Ergebnis gekommen, daß vor allem die Leistungsdifferenz, die durch unterschiedliche Umsatzgrößenklassen gegeben ist, entscheidend für die Intensität der Zusammenarbeit und damit für das Wachstumsbestreben der Hauptgenossenschaft ist.

Es wurde festgestellt, daß bei den kleineren Primärgenossenschaften das Problem für die Zentralen nicht in der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Primärgenossenschaft liegt (hohe Frequenz durch hohe Leistungsdifferenz), sondern in der Zusammenarbeit zwischen Ortsgenossenschaft und deren Mitgliedern (relativ niedrige Frequenz durch geringe Leistungsdifferenz). Das bedeutet, daß die Zentrale nur teilweise an den Umsätzen der Landwirte partizipiert; sie wird somit versuchen, Strategien zu entwickeln, um auch die Fremdablenkungsumsätze zu erfassen. Hierfür ist eine neue Funktionsteilung zwischen Haupt- und kleineren Ortsgenossenschaften notwendig, bei der beide Unternehmungen stets diejenigen Funktionen übernehmen, bei denen sie tatsächliche komparative Vorteile haben. Das würde bedeuten, daß Funktionen, die bisher von den Kleingenossenschaften wahr-

genommen wurde, an die Zentrale verlagert werden müssen wie z.B. Haus- und Gärtnereiartikel, Kleinbedarfsgeschäft, Haushaltswaren etc. Diese Neuorientierung der Funktionen würde sowohl den Wachstumsbestrebungen der Zentralen als auch denen der Primärgenossenschaften entgegenkommen und außerdem eine bessere Förderung der Einzelmitglieder (Landwirte) ermöglichen. Aus diesem Grund scheint diese Neuorientierung der Funktionen auch faktisch möglich zu sein.

Ein anderes Problem ergibt sich bei den größeren Ortsgenossenschaften, bei denen die Frequenz zu den Einzelmitgliedern relativ hoch (hohe Leistungsdifferenz), aber die Frequenz zu der Zentrale relativ niedrig (geringe Leistungsdifferenz) ist. Die Politik der Zentrale zielt in diesem Fall darauf ab, Mittel und Wege zu finden, um am Wachstum der Genossenschaften zu partizipieren. Unsere Ergebnisse zeigen, daß dieses faktisch nur möglich ist, indem Zentrale und Großgenossenschaften als "gleichberechtigte Partner" gemeinsam vorgehen (z.B. Gemeinschaftsunternehmen) und versuchen, durch enge Kooperation einen möglichen Wettbewerb zwischen beiden Unternehmen zu verhindern und das Wachstum der Zentrale als auch das der Großgenossenschaft zu fördern. Auch hier würde eine Zielkongruenz zwischen beiden Unternehmungen existieren, die diese Strategie auch als realisierbar erscheinen läßt.

LITERATURVERZEICHNIS

Antoine, Kurt, Genossenschaftliche Frequenz, Inaugural-Dissertation, Mannheim 1960.

Aschhoff, Gunther und Jäger, Wilhelm, Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, NF, Bd. XL, Hrsg. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Hamburg und Berlin 1962.

Back, Josef, Der Standort der Genossenschaften im heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftsleben, Wien 1955

Derselbe, Wo stehen die Genossenschaften heute?, in: ZfgG Bd. 4, 1954.

Barnard, Chester, Die Führung großer Organisationen, Essen 1970.

Baensch, Axel und Ringle, Günter, Die optimale Größe von Genossenschaften, in: Raiffeisenrundschau, Heft 5, 1965.

Baestlein, Harry, Die Rechtsformen der Zentralgenossenschaften, Dissertation, Hamburg 1931.

Benecke, Dieter W., Kooperation und Wachstum in Entwicklungsländern, Schriften zur Kooperationsforschung, A Studien Bd. 2, Hrsg. von E. Boettcher, E. Klein, U. Leffson und Westermann, Tübingen 1972.

Berg, Dieter, Genossenschaften verzeichnen steigende Marktanteile, in: Raiffeisenrundschau, Heft 12, Jg. 21, Bonn 1969.

Bidlingmaier, Johannes, Unternehmerziel und Unternehmerstrategie, Wiesbaden 1964.

Blümle, Ernst-Bernd, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, in: ZfgG Bd. 14, 1964.

Boettcher, Erik, Konzentration und genossenschaftlicher Grundauftrag, in: Bericht über die 63. ordentliche Verbandstagung des Westfälisch-Lippischen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) e.V. Neheim-Huesten, 1966.

Derselbe, Vertikale Integration und Wachstumschancen der Genossenschaften, in: Festschrift für Georg Draheim, Göttingen 1968

Derselbe, Wirtschaftliche Integrationsprozesse der Gegenwart und genossenschaftliche Agrarpolitik, in: Marktintegration und agrarpolitisch relevante Tätigkeit der Genossenschaft. Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, NF Sonderheft 183, Hamburg und Berlin 1967.

Boettcher, Erik und Glöy, Gerhard, Konzentration in der Vertikalen. Das Management braucht Entscheidungsspielraum, in: Der Volkswirt, Jg. 22, Nr. 29, 1968.

Boettcher, Erik, Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung. Ein Bericht, erstattet von E. Boettcher u. A.v. Nell-Breuning, 1968.

Boetticher, Karl W., Unternehmer oder Manager, Grundprobleme industrieller Führungsschaft, Köln und Berlin 1963.

Brixner, Jörg, Zweckmäßigkeit und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, Diss., Münster 1961.

Dechant, Josef, Untersuchung zur Theorie der Gesamtorganisation des Genossenschaftswesens an der Universität Erlangen - Nürnberg, Erlangen 1970.

Dietz, F., Die Geschäftsführergenossenschaft, in: Mitteilungen der deutschen Landwirtschaftsgesellschaft, 77. Jg., Heft 37, Frankfurt 1962.

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen 1952.

Derselbe, Die Genossenschaft als Unternehmung, Festschrift für Paul König, Hamburg 1960.

Derselbe, Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechtes. Referate und Materialien, Bd. 1, Bonn 1965.

Derselbe, Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmensführung der Genossenschaften, in: Festschrift für R. Henzler, Wiesbaden 1967.

Derselbe, Problems of Management in Co-operative Industries, in: Co-operation in Agriculture, International Symposium, University of Groningen/Netherlands, 1964.

Derselbe, Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und genossenschaftliche Struktur, in: HfgG Bd. 9, 1959.

Dülfer, Eberhard, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Wiener Studien des Forschungsinstitutes für Genossenschaftswesen, Neue

Folge, Bd. 1, Göttingen 1966.

Dülfer, Eberhard, Zielsysteme, Entscheidungsprozesse und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverband, in Festschrift für G. Draheim, Göttingen 1968.

Dutsch, Gerhard, Die Organisation der genossenschaftlichen Warenwirtschaft in Anpassung an die veränderte Agrarstruktur, unter besonderer Berücksichtigung der Kostengestaltung des Dienstleistungssektors der HG-Märkte sowie insbesondere des Verhältnisses der Regionalzentralen zu den Primärgenossenschaften, in: Mitgliedertagung des Deutschen Raiffeisenverbandes e.V., Kiel 1970.

Engelhardt, Werner, Über die Bedeutung des genossenschaftlichen Grundauftrags für die Genossenschaftslehre und Praxis, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen, 13. Jg. 1960, Hamburg.

Eschenburg, Rolf, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien Bd. 1, Hrsg. von E. Boettcher, E. Klein, U. Leffson und H. Westermann, Tübingen 1971.

Faust, Helmut, Ursprung und Aufbruch der Genossenschaftsbewegung, Neuwied am Rhein 1958.

Flocken, Hans, Das Gewinnproblem im Genossenschaftswesen. Inaugural-Dissertation, Frankfurt 1928.

Gaefgen, Gérard, Allgemeine Wirtschaftspolitik, in: Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd. 2, Göttingen 1968.

Galbraith, J.K., Die moderne Industriegesellschaft, München, Zürich 1968.

Gerber, Klaus, Stellung und Verhalten des Geschäftsführers in modernen Genossenschaften. Darstellung und Überprüfung am Beispiel von Agrargenossenschaften, Münster 1969, Diss.

Glöy, Gerhard, Stand und Entwicklungstendenzen intergenossenschaftlicher Beziehungen. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 2037, Köln u. Opladen 1969.

Glöy, Gerhard und Boettcher, Erik, Konzentration in der Vertikalen. Das Management braucht Entscheidungsspielraum, in: Der Volkswirt, Jg. 22, Nr. 29, 1968.

Groll, Karl, Vortrag zur Bayerischen Raiffeisentagung 1962, in: Bayerisches Raiffeisenblatt Nr. 15, Jg. 66, 1962.

Gutenberg, Erich, Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen (Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Nr. 2, Hrsg. E. Gutenberg), Wiesbaden 1962.

Harbs, Klaus, Kooperation in der Phase der agrarischen Überproduktion, Münster 1969.

Hasselmann, Erwin, In der schwedischen Konsumgenossenschaftsbewegung hat die Zukunft schon begonnen, in: ZfgG Bd. 9, 1959.

Henzler, Reinhold, Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft, Essen 1957.

Derselbe, Der genossenschaftliche Grundauftrag und seine Erfüllung, in: Der Verbraucher, 9.Jg.,1955.

Derselbe, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962.

Henzler, Reinhold, Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, Veröffentlichung der Deutschen Genossenschaftskasse, Bd. 8, Frankfurt 1970.

Derselbe, Genossenschaftszentralen als Rationalisierungsinstrument, in: Veröffentlichung der Deutschen Genossenschaftskasse Bd. 8, Frankfurt 1970.

Hulle, Andre van, Die Genossenschaftsidee in der ökonomischen Wirklichkeit von heute, in: ZfgG Bd.18, 1968.

Jäger, Wilhelm und Aschhoff, Günter, Die Bedeutung der Agrargenossenschaften und ihre Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Landwirtschaft, in: Berichte über die Landwirtschaft, NF, Bd. XL, Hrsg. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Hamburg und Berlin 1962.

Jäger, Wilhelm, Das Organisationssystem im Genossenschaftswesen der Bundesrepublik Deutschland, in: Geschichte, Struktur und Politik der genossenschaftlichen Wirtschafts- und Marktverbände. Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. XV, 1965.

Katona, George, Das Verhalten des Verbrauchers und Unternehmers. Über die Beziehung Nationalökonomie, Psychologie und Sozialpsychologie, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1960.

Klemann, Peter, Das Management in Genossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels, Karlsruhe 1969.

Kotler, Philip, Marketing Management, Analysis, Planning and Control, New Yersey 1967.

Kranz, Werner, Das Management der Unternehmergruppe Konsum im Konflikt zwischen Demokratie und Wettbewerbsfreiheit, Karlsruhe 1968.

Kulemann, W., Die Genossenschaftsbewegung, Erster Bd. Geschichtlicher Teil, Berlin 1922.

Leffson, Ulrich, Genossenschaftliche Verbundbildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliederbetriebe, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift für Georg Draheim, Göttingen 1960.

McClelland, B.C., Die Leistungsgesellschaft. Übersetzung aus dem Amerikanischen, Stuttgart 1966.

Meyerholz, M., Raiffeisen-Genossenschaften. Die ländlichen Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland, Neuwied 1964.

Morley, J.A., Managing Co-operative Industries, in: Cooperation in Agriculture, International Symposium University of Groningen, Netherlands, 1964.

Müller, Friedrich, Die geschichtliche Entwicklung des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens in Deutschland, Leipzig 1901.

Musgrave, R.A., The Theory of Public Finance, New York, Toronto, London 1959.

Nies, Werner, Großgenossenschaften und Zentralgenossenschaften, Köln, Diss. 1957.

Ohm, Hans, Die Genossenschaft und ihre Preispolitik, Karlsruhe 1955.

Olson jr., Mancur, Die Logik des kollektiven Handelns, Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968.

Pabsch, Ekkehard, Die ländlichen Genossenschaften in der Verbundwirtschaft, in: Berichte über Landwirtschaft, Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Bd. 41, 1963.

Penrose, Edith, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.

Pfüller, Reiner, Neue Formen der Kapitalaufbringung im Genossenschaftsverbund, in: ZfgG, Bd. 14, 1964.

Phillips, Richard, Economic Nature of the Cooperative Association, Iowa State College, 1953.

Pollard, Sydney, Der Bericht der englischen unabhängigen Kommission über das Genossenschaftswesen, in: ZfgG, Bd. 9, 1959.

Preuss, Ulrich, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften, Karlsruhe 1969.

Rabens, Josef, Die Organisation im deutschen Genossenschaftswesen, Mannheim, Berlin, Leipzig 1926.

Ringle, Günter und Baensch, Axel, Die optimale Größe von Genossenschaften, in: Raiffeisenrundschau, Heft Nr. 5, 1965.

Schachtschabel, hans Georg, Die Genossenschaft als Integration in der modernen agrarischen Vermarktungsform, in: ZfgG, Bd. 15, 1965.

Schack, Gerhard, Raiffeisen in Deutschland, Idee, Organisation und gegenwärtiger Stand des ländlichen Genossenschaftswesens im Bundesgebiet. Hrsg.

Deutscher Raiffeisenverband e.V., Bonn, Neuwied 1961.

Schlenker, Hans, Die ökonomische Konzentration im deutschen Genossenschaftswesen, Inaugural-Dissertation, Mannheim 1963.

Schneider, Peter, Neuere Entwicklungstendenzen im Bereich der ländlichen Genossenschaftsorganisation, in: ZfgG, Bd. 17, 1967.

Schröder, G., Genossenschaft, Zentrale und Verband, in: ZfgG, Sonderheft Planung im Genossenschaftswesen 1967.

Schubert, Rolf, Die rechtlichen Grenzen genossenschaftlicher Verbundwirtschaft, in: ZfgG, Bd. 17, 1967.

Schulz, Udo, Die Statistiken der gewerblichen Warengenossenschaften in der Bundesrepublik, Marburg 1967.

Seelmann, Eggebert, Die Systeme im neuzeitlichen deutschen Genossenschaftswesen, ihre Entstehung und ihr gegenwärtiger Stand. Stuttgart 1927.

Seraphim, Hans-Jürgen, Die genossenschaftliche Gesinnung und das moderne Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1956.

Sonnemann, Theodor, Mitgliedertagung des deutschen Raiffeisenverbandes in Oldenburg e.V., Bonn 1969.

Derselbe, Aufgaben und Formen der Mitgliederselektion bei ländlichen Genossenschaften, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Göttingen 1968.

Derselbe, Genossenschaftskonzentration unter Wahrung der genossenschaftlichen Grundprinzipien, ZfgG, Bd. 14, 1964.

Weisser, Gerhard, Genossenschaft und Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Bd. 1, Berlin 1960.

Westermann, Harry, Zum Rechtsverbund bei Genossenschaften, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift für G. Draheim, Göttingen 1968.

Wick, Hans Jürgen, Die "Ehrenamtlichen" in der Genossenschaft, in: Raiffeisenrundschau, Heft 2, Jg. 23, Bonn 1971.

Wiese, Otto, Genossenschaftlicher und privater Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland, Darstellung und Erklärung der Markt- und Wettbewerbsstruktur. Inaugural-Dissertation Münster 1968.

Williamson, John, Profit, Growth and Sales Maximization, Economica, New Series, Bd. 33, 1966.

Lebenslauf

Am 31. Dezember 1941 wurde ich, Carlos Enrique Rusch, als Sohn des Kaufmanns Federico Rusch und seiner Ehefrau Erika, geb. Meissner, in Santiago/Chile geboren. Seit 1970 bin ich mit Gerda Rusch, geb. Reichhard, verheiratet. Ich bin chilenischer Staatsbürger.

Meine zwölfjährige Schulausbildung habe ich, beginnend im Jahre 1948, an der Deutschen Schule zu Santiago/Chile absolviert und mit dem Abitur im Jahre 1960 abgeschlossen. Im gleichen Jahr nahm ich mein Studium der Betriebswirtschaft an der Universidad Católica in Santiago/Chile auf. Dieses fünfjährige Studium schloß ich Ende 1964 ab. Im darauf folgenden Jahr habe ich während meiner Tätigkeit als Assistent am 'Instituto de Cooperativismo' (Institut für Genossenschaftswesen) der Universidad Católica meine Diplomarbeit über Konsumgenossenschaften in Chile fertiggestellt und am 29. Dezember 1965 mein Staatsexamen als 'Ingeniero Comercial', dem deutschen Grad eines Diplom-Kaufmanns entsprechend, abgelegt.

Ab 1966 setzte ich mit einem Stipendium für sechs Semester mein Studium in der Bundesrepublik Deutschland an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster fort. Während meiner Ausbildung in Münster war ich dem wissenschaftlichen Team des Instituts für Genossenschaftswesen angeschlossen. In dieser Zeit habe ich meine Dissertation vorbereitet. Mitte 1969 kehrte ich nach Chile zurück, um die Leitung des 'Instituto de Cooperativismo' an der Universidad Católica in Santiago/Chile zu übernehmen und mich der

Lehre und Forschung im Genossenschaftswesen zu widmen.

Im April 1971 kam ich nach Münster zurück, um meine Dissertation abzuschließen und mich der mündlichen Doktorprüfung zu unterziehen.